

Perehdytysprosessin kehittäminen: Case Nooa Säästöpankki Oy

Riikka Oittinen

Liiketalouden koulutusohjelma

| | |
|---|---|
| Tekijä Riikka Oittinen | |
| Opinnäytetyön nimi Perehdytysprosessin kehittäminen: Case: Nooa Säästöpankki Oy | Sivu- ja liitesivumäärä 53 + 13 |
| Ohjaaja tai ohjaajat Niina Jallinoja | |
| <p>Perehdyttäminen kuuluu osana henkilöstöjohtamista ja henkilöstön kehittämistä. Perehdyttämisellä tarkoitetaan perehdytettävän työntekijän vastaanottoa ja alkuohjausta organisaatiossa. Perehdyttämiseksi kutsutaan tapahtumaa, jonka aikana tulija saa mahdollisuuden oppia uudet työtehtävänsä ja organisaation toimintaperiaatteet. Perehdyttämisessä ja sen aikana käytävissä keskusteluissa kohtaavat mennyt, nykyhetki, tulevaisuus sekä tulokset ja kehittäminen.</p> <p>Tämä opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona Nooa Säästöpankille. Työn tavoitteena oli kehittää Nooan perehdyttämisprosessia. Alatavoitteina oli tutkia, minkälainen on toimiva perehdyttämisprosessi ja selvittää Nooan perehdyttämisen nykytilaa ja kehittämiskohteita. Alatavoitteena oli myös huomioida perehdytysprosessin osa-alueena olevan ammatillisen työnopastuksen ohjeistuksen ajankohtaisuus. Näiden tietojen pohjalta kehittämistehtävänä oli luoda Nooan perehdyttämisen ohjeistus, joka luo esimiehelle välineet tehokkaaseen ja kokonaisvaltaiseen perehdyttämiseen.</p> <p>Työ rajattiin koskemaan henkilöstöhallinnon osa-alueista perehdyttämistä. Valinta perustui Nooan hallintopäällikön antamaan toimeksiantoon. Sen mukaisesti työ keskittyi toimivan perehdyttämisprosessin tutkimiseen ja perehdyttämisen ohjeistuksen luomiseen.</p> <p>Työssä esitellään ensin teorian avulla tietä onnistuneeseen perehdyttämiseen. Tämän jälkeen kuvataan perehdyttämisen ohjeistuksen luomista. Kehittämistehtävän luomista varten toteutettiin kahdet eri tutkimukset. Ensimmäisen tavoitteena oli selvittää perehdyttämisen nykytilaa ja kehittämiskohteita Nooassa ja toisen tavoitteena oli päivittää ja parantaa yrityksellä jo käytössä oleva ammatillisen työnopastuksen ohjeistus. Tutkimukset toteutettiin kohderyhmille kvalitatiivisesti yksilöhaastatteluina marraskuun ja helmikuun aikana. Haastatteluissa käytettiin eri kohderyhmille etukäteen tehtyjä haastattelupohjia.</p> <p>Tutkimusten johtopäätöksien ja teoriapohjan avulla luotiin perehdyttämisen ohjeistus. Sen tavoitteena oli tukea ja auttaa esimiehiä ja perehdyttäjiä sekä antaa johdonmukaisuutta ja yhtenäisyyttä kokonaisvaltaisen perehdyttämisen toteuttamiseen Nooassa. Ohjeistuksessa esitellään ensin viitekehyksen teorian mukaisesti onnistuneen perehdyttämisen kulmakiviä. Sitten kerrotaan Nooan sisäiset pelisäännöt, joista uudelle tulijalle selviää yrityksen keskeisimmät toimintatavat. Seuraavaksi ohjeistuksessa on päivitetty ja paranneltu työnopastuksen ohjeistus, josta tulija ja esimies voivat selvittää yhdessä kuhunkin tehtävään tarvittavaa osaamista ja kartoittaa tulijan jo olemassa olevaa osaamista. Työn liitteiksi luotiin perehdyttämisen apumateriaalit, joita ovat perehdyttämisohjelmapohja, perehdyttämisen muistilista, oppimispäiväkirjapohja ja perehdyttämisen arviointilomake.</p> | |
| Asiasanat Perehdyttäminen, Työnopetus, Henkilöstöjohtaminen, Henkilöstöhallinto ja Henkilöstökoulutus | |

Business Administration

| | |
|--|--|
| Authors Riikka Oittinen | |
| The title of your thesis Development of an orientation process: Case Nooa Säästöpankki Ltd. | Number of pages and appendices 53 + 13 |
| Supervisors Niina Jallinoja | |
| <p>Orientation is part of human resource management and human resource development. Orientation means welcoming and guiding of an entrant to the organization. The event when the entrant is able to learn his new work tasks and organization's policies is called orientation. During the orientation and orientation discussions past, present, future, results and development are merged.</p> <p>The thesis was commissioned by Nooa Säästöpankki. The objective of thesis was to develop the orientation process of Nooa. The second goal was to study the nature of the competent orientation process and to solve the current state and development targets of the orientation in Nooa. The third goal was to consider also the topicality of occupational instruction and guidance directions which are part of the orientation process. On the basis of this information the development task was to create directions for orientation to Nooa which provides tools to superiors for efficient and overall orientation.</p> <p>The thesis was defined to relate to orientation which is part of human resource management. The selection was based on the assignment given by head of administration of Nooa. According to the assignment the thesis was focused on researching competent orientation process and creating directions for orientation.</p> <p>The thesis presents first with the theoretical framework of the study a way to successful orientation. After this it describes the creation of directions for orientation. Two studies were executed for the development task. The objective of the first was to solve the current state and development targets of orientation in Nooa. The objective of the second was to update and improve present occupational instruction and guidance directions. Studies were executed to target groups using the qualitative method in individual interviews during November and February. Beforehand made interview forms were used in interviews with different target groups.</p> <p>Directions for orientation were created with conclusions and theoretical framework of the study. Objectives of the directions were to support and help superiors and tutors and also to give coherence and unity to execution of overall orientation in Nooa. First is presented the theory based on the context of the thesis which introduces key elements of successful orientation. Then is presented Nooa's inner rules which offer the most vital policies to an entrant. Next there are updated and improved occupational instruction and guidance directions which allow the entrant and the superior to solve together the needed competence and to survey the entrant's present competences. Appendices of the thesis include assistant materials which are the orientation program template, check list of orientation, learning diary template and valuation form of orientation.</p> | |
| Key words Orientation, Occupational instruction and guidance, Human resource management, Personnel administration, Human resource development | |

Sisällys

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | Johdanto..... | 1 |
| 1.1 | Työn tavoitteet..... | 1 |
| 1.2 | Nooa Säästöpankin esittely..... | 1 |
| 1.3 | Työn rajaus ja rakenne..... | 2 |
| 1.4 | Perehdyttämisen taustalla..... | 2 |
| 1.4.1 | Perehdyttäminen osana henkilöstöjohtamista..... | 3 |
| 1.4.2 | Perehdyttäminen osana henkilöstön kehittämistä..... | 4 |
| 2 | Tie onnistuneeseen perehdyttämiseen..... | 6 |
| 2.1 | Perehdyttämisen osa-alueet..... | 6 |
| 2.2 | Perehdyttämisen tavoitteet, merkitys ja hyöty..... | 7 |
| 2.3 | Perehdyttämisen kohderyhmät..... | 9 |
| 2.4 | Erilaisten yksilöiden huomioiminen perehdyttämisessä..... | 11 |
| 2.5 | Perehdyttämisen työnjako..... | 11 |
| 2.6 | Hyvän perehdyttäjän ominaisuudet..... | 13 |
| 2.7 | Perehdyttämisen suunnittelu..... | 14 |
| 2.7.1 | Perehdyttämisen työvälineiden luominen..... | 15 |
| 2.7.2 | Perehdyttämisprosessin suunnitteleminen..... | 17 |
| 2.7.3 | Perehdyttämisprosessin jakaminen ajallisesti..... | 18 |
| 2.7.4 | Työnopastuksen suunnittelu..... | 21 |
| 2.7.5 | Perehdyttämisen toteutuksen seuranta..... | 23 |
| 2.8 | Uudistava perehdyttäminen..... | 25 |
| 2.9 | Perehdyttämisen haasteet..... | 28 |
| 2.10 | Viitekehys kuvion muodossa..... | 30 |
| 3 | Perehdyttämisen ohjeistuksen luominen..... | 32 |
| 3.1 | Projektin eteneminen..... | 32 |
| 3.2 | Perehdyttämisen nykytilan arviointi Nooassa..... | 32 |
| 3.2.1 | Tutkimusmenetelmän kuvaaminen..... | 32 |
| 3.2.2 | Tutkimuksen kohderyhmät..... | 33 |
| 3.2.3 | Tutkimuksen toteutus ja vastaukset..... | 34 |
| 3.3 | Työnopastuksen ohjeistuksen päivittäminen..... | 41 |
| 3.3.1 | Tutkimusmenetelmän kuvaaminen..... | 42 |
| 3.3.2 | Tutkimuksen kohderyhmät..... | 42 |
| 3.3.3 | Tutkimuksen toteutus ja vastaukset..... | 42 |

| | | |
|-------|--|----|
| 3.4 | Haastatteluiden johtopäätökset ja hyödyntäminen projektissa..... | 43 |
| 3.4.1 | Perehdyttämisprosessi..... | 43 |
| 3.4.2 | Perehdyttämismateriaalit | 44 |
| 3.4.3 | Perehdyttäjän rooli | 45 |
| 3.4.4 | Työnopastuksen ohjeistus | 46 |
| 3.5 | Tutkimusten reliabiliteetin ja validiteetin pohdinta | 46 |
| 3.6 | Valmiin perehdyttämisohjelman kuvaaminen | 48 |
| 4 | Yhteenveto..... | 51 |
| | Lähteet | 53 |

Liitteet

Liite 1. Esimerkki perehdyttämisen tarkistuslistasta

Liite 2. Esimerkki perehdyttämisen arviointilomakkeesta

Liite 3. Opinnäytetyön työvaiheet ja aikataulu

Liite 4. Hallintopäällikön haastattelurunko

Liite 5. Perehdytettyjen työntekijöiden haastattelurunko

Liite 6. Perehdyttäjien haastattelurunko

Liite 7. Työnopastuksen vastuuhenkilöiden haastattelurunko

1 Johdanto

Perehdyttämisen onnistuminen on merkittävää yritykselle monin tavoin. Se parantaa yrityksen työntekijöiden motivaatiota, sitoutumista ja työhyvinvointia. Kun perehdyttäminen toteutetaan hyvin, organisaatio parantaa yrityskuvansa, saavuttaa kilpailuetua ja säästää kustannuksissa. Perehdyttämisen avulla perehdytettävät oppivat tekemään laadukasta, tehokasta ja turvallista työtä. Perehdyttäminen on merkittävä osa henkilöstöjohtamista ja henkilöstön kehittämistä. Kun perehdyttäminen otetaan huomioon osana henkilöstöjohtamista ja henkilöstön kehittämistä, varmistetaan, että yrityksen strategia ja asetetut yhteiset tavoitteet saavutetaan.

1.1 Työn tavoitteet

Tämä opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona Nooa Säästöpankille. Yrityksen hallintopäällikkönä toimivan Anne Kinnusen mukaan Nooan perehdytysprosessia tulisi tehostaa. Yrityksellä on ollut käytössä ammatillisen työnopastuksen ohjeistus ja hallintopäällikön mielestä ohjeistusta tulisi kehittää ja päivittää ajantasaiseksi.

Työn tavoitteena on kehittää Nooa Säästöpankin perehdyttämisprosessia. Alatavoitteina oli tutkia, minkälainen on toimiva perehdyttämisprosessi ja selvittää Nooa Säästöpankin perehdyttämisen nykytilaa ja kehittämiskohteita. Alatavoitteena oli myös huomioida perehdytysprosessin osa-alueena olevan ammatillisen työnopastuksen ohjeistuksen ajankohtaisuus. Näiden tietojen pohjalta kehittämistehtävänä oli luoda Nooa Säästöpankille perehdyttämisen ohjeistus, joka luo esimiehelle välineet tehokkaaseen ja kokonaisvaltaiseen perehdyttämiseen. Ohjeistus toimii apuvälineenä perehdyttämisen toteuttamiselle. Siinä esitellään tietä onnistuneeseen perehdyttämiseen, perustellaan perehdyttämisen tärkeyttä Nooassa sekä annetaan työvälineitä perehdyttämisen toteuttamiseen ja yhtenäistämiseen yrityksessä.

1.2 Nooa Säästöpankin esittely

Nooa Säästöpankki on vuonna 2003 perustettu osakeyhtiö, jonka toimintaympäristönä on pääkaupunkiseutu. Nooa kuuluu nimensä mukaisesti Säästöpankkiryhmään, joka muodostuu 38 itsenäisestä Säästöpankista. Yrityksen perustaminen lähti liikkeelle vuonna 2002 Säästöpankkien, Pohjolan sekä Suomi-yhtiön tekemän yhteistyösopimuksen myötä.

Yhteistyön tarkoituksena oli luoda uusi Säästöpankki pääkaupunkiseudulle. Nykyisin Nooa Säästöpankin omistaa 36 säästöpankkia 96,3 prosentin osuudella ja Suomi-yhtiö 3,6 prosentin osuudella. (Nooa Säästöpankin Henkilöstöasioiden ohjeistus 2009, 5-7.)

Nooa Säästöpankillä on asiakkaita yhteensä noin 28 000 kappaletta. Yrityksen asiakaskunta muodostuu yksityishenkilöistä, ammatinharjoittajista ja pk-yrityksistä. Nooalla on yhteensä kymmenen konttoria eripuolilla pääkaupunkiseutua sijoittuen Helsingin, Espoon, Vantaan, Keravan ja Järvenpään alueelle. Yrityksen tavoitteena on pankkialan paras asiakaspalvelu ja sen toteuttajina toimii 76 työntekijää. Mielikuvaa, jota Nooa haluaa viestittää sidosryhmilleen, on tulla tunnetuksi erilaisena ja mielenkiintoisena vaihtoehtona. Yritys haluaa olla maineeltaan avoin, selkeä ja rehellinen. (Nooa Säästöpankin Henkilöstöasioiden ohjeistus 2009, 5-8.)

1.3 Työn rajausta ja rakenne

Työ on rajattu koskemaan henkilöstöhallinnon osa-alueista perehdyttämistä. Valinta perustuu Nooa Säästöpankin hallintopäällikön antamaan toimeksiantoon. Sen mukaisesti työ keskittyy toimivan perehdyttämisen prosessin tutkimiseen ja perehdyttämisen ohjeistuksen luomiseen.

Työssä lähdetään liikkeelle teorian pohjalta selvittäen onnistuneen perehdyttämisen kulmakiviä. Seuraavaksi työssä kuvataan perehdyttämisen ohjeistuksen luomista suunnitelmasta toteutukseen. Työn suunnitteluvaihetta varten on tehty opinnäytetyön aikataulu, joka kuvaa työn etenemistä aikataulutavoitteisiin verraten. Seuraavaksi työssä kuvataan ohjeistuksen luomista, joka lähtee liikkeelle yrityksen perehdyttämisen tämän hetkisen tilan tarkastelulla. Tilannekartoitus on toteutettu haastattelemalla yrityksen taloudesta ja henkilöstöhallinnosta vastaavaa henkilöä, yritykseen perehdytettyjä työntekijöitä ja perehdyttäjiä sekä tutustumalla yrityksellä jo olemassa oleviin perehdyttämismateriaaleihin. Tämän jälkeen työssä kuvataan, kuinka ohjeistuksen ajantasaisuus saadaan varmistettua haastattelemalla työnopastuksen eri osaamisalueiden vastuuhenkilöitä. Lopuksi kuvataan syntyneitä perehdyttämisen ohjeistusta ja arvioidaan sen onnistumista.

1.4 Perehdyttämisen taustalla

Perehdyttämisellä tarkoitetaan toimenpiteitä ja tapahtumia, joilla autetaan yksilöä työtehtävänsä alussa. Hän voi esimerkiksi tulla toisesta organisaatiosta tai vaihtaa työroolia nykyisessä

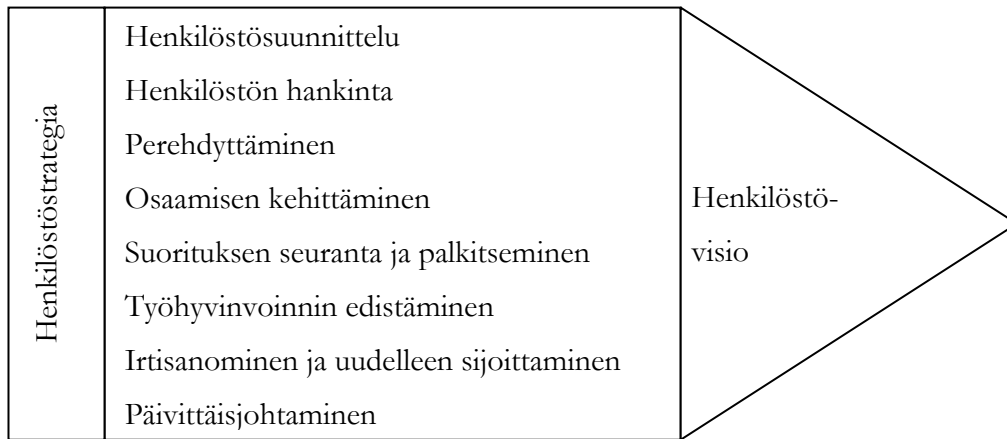
organisaatiossa. Perehdyttäminen on monivaiheinen prosessi, johon sisältyy suunnitelmallisuutta mutta myös spontaania toimintaa. Perehdyttäminen luo perehdytettävälle työntekijälle tavoitteet ja vision, jotka ohjaavat hänen työskentelyään. Perehdyttämisessä ja sen aikana käytävissä keskusteluissa kohtaavat mennyt, nykyhetki, tulevaisuus sekä tulokset ja kehittäminen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 14.)

Perehdyttämisellä tarkoitetaan perehdytettävän työntekijän vastaanottoa ja alkuohjausta organisaatiossa (Juuti & Vuorela 2002, 48). Perehdyttämiseksi kutsutaan tapahtumaa, jonka aikana tulija saa mahdollisuuden oppia uudet työtehtävänsä ja organisaation toimintaperiaatteet. Perehdyttämisen kautta yrityksestä annetaan perehdytettävälle positiivinen kuva ja opastetaan työntekijää omaksumaan tarkoituksenmukaisimmat työtavat. On hyödyllistä, jos perehdyttämisohjelma laaditaan kirjalliseen muotoon. Tällä taataan se, että jokainen yrityksen työntekijä voi olla mukana perehdyttämisessä yhteisten tavoitteiden mukaisesti. (Hätönen 1999, 69.)

1.4.1 Perehdyttäminen osana henkilöstöjohtamista

Henkilöstöjohtaminen toimii yrityksen tukitoimena auttaen yritystä pääsemään tavoitteisiinsa ja lisäämään kilpailukykyään. Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on taata yritykselle sen toiminnan ja tavoitteiden mukainen henkilöstö. Henkilöstöjohtamisen tehtävänä on yrityksen henkisestä pääomasta huolehtiminen. (Viitala 2007, 19–20.)

Angloamerikkalaisessa kirjallisuudessa henkilöstöjohtaminen on jaettu usein kolmeen pääalueeseen: henkilöstövoimavarojen johtaminen (human resource management eli HRM), työelämän suhteiden hoitaminen (industrial relations eli IR) ja johtajuus (leadership). Henkilöstövoimavarojen johtaminen voidaan käsittää yhtenä yrityksen toiminnan johtamisen osa-alueena esimerkiksi tuotannon ja markkinoinnin ohella. Sillä tarkoitetaan toimintoja, joita yrityksessä tarvitaan henkilöstövoimavarojen määrän säätelyyn, tarvittavan osaamiseen varmistamiseen ja henkilöstön hyvinvoinnin ja motivaation ylläpitämiseen (ks. kuvio 1). Työelämän suhteiden hoitamisella tarkoitetaan työnantajan ja työntekijän välisten suhteiden hoitamista, kuten työehtosopimusten määräysten noudattamista, yhteistoimintaa ja konfliktien käsittelyä. Johtajuus on henkilöstöjohtamisen yksi keskeisimmistä osa-alueista. Johtajat ja esimiesasemassa toimivat henkilöt toteuttavat henkilöstöjohtamisen kysymyksiä käytännössä. (Viitala 2007, 19–22.)



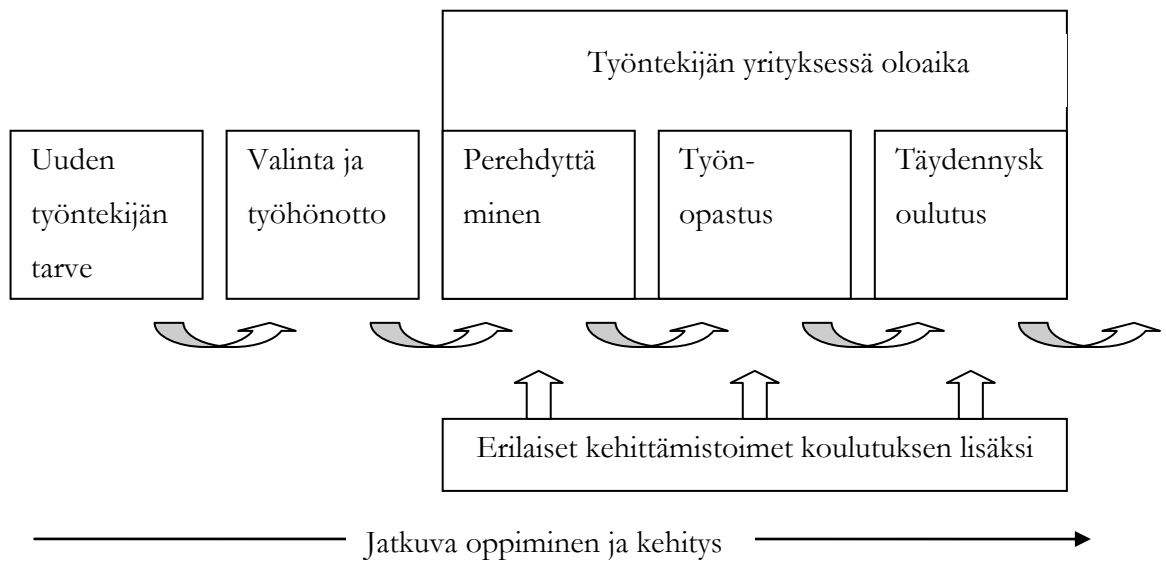
Kuvio 1. Henkilöstöjohtamisen osa-alueet (Viitala 2007, 22.)

1.4.2 Perehdyttäminen osana henkilöstön kehittämistä

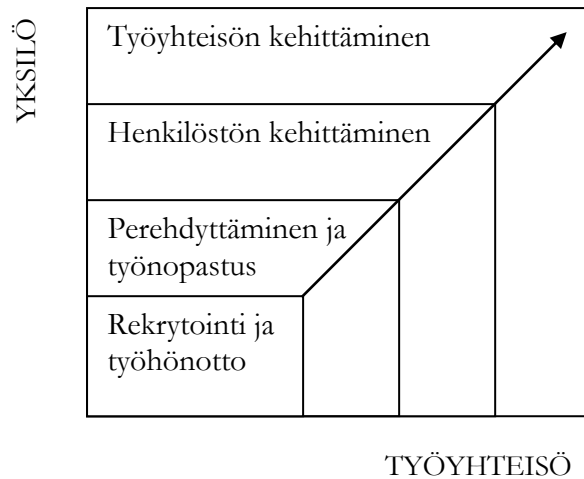
Henkilöstön osaamisen kehittäminen on yksi henkilöstöjohtamisen osa-alueista. Sen tavoitteisiin kuuluu seuraavia asioita:

- yrityksen kilpailustrategian mukaisen osaamisen turvaaminen
- tehokkuuden paraneminen työtehtävien suorittamisessa
- muutosten läpivieminen ja tukeminen
- toiminnan laadun ylläpitäminen ja parantaminen
- luovuuden ja innovatiivisuuden edistäminen
- työntekijän suorituksen, motivaation ja sitoutumisen vahvistaminen (Viitala 2007, 182).

Henkilöstön kehittäminen on kokonaisuus, joka käsittää henkilöstön valinnan, perehdyttämisen, työnopastuksen ja täydennyskoulutuksen (ks. kuvio 2) (Hätönen 1999, 28). Osaamisen kehittäminen on jatkuvaa vuoropuhelua työntekijän ja työyhteisön välillä. Se alkaa henkilöstön rekrytoinnista ja päättyy työntekijän jäädessä eläkkeelle. Henkilöstön osaamisen kehittäminen ei ole pelkästään työntekijän ammattitaidon jatkuvaa kehittämistä, vaan se on myös kehittävän suhteen luomista työntekijän ja organisaation välille (ks. kuvio 3). (Juuti & Vuorela 2002, 41.)



Kuvio 2. Henkilöstön kehittämisen kokonaisuus (Hätönen 1999, 28).



Kuvio 3. Osaamisen kehittäminen organisaatiossa on yksilön ja työyhteisön välisen suhteen jatkuvaa vaalimista (Juuti & Vuorela 2002, 42).

2 Tie onnistuneeseen perehdyttämiseen

Seuraavissa kappaleissa esitellään onnistuneen perehdyttämisen kulmakiviä ottaen huomioon kokonaisvaltaisen perehdyttämisen eri osa-alueita. Kappaleissa käsitellään muun muassa perehdyttämisen merkitystä, kohderyhmiä, työnjakoa, suunnittelua ja haasteita.

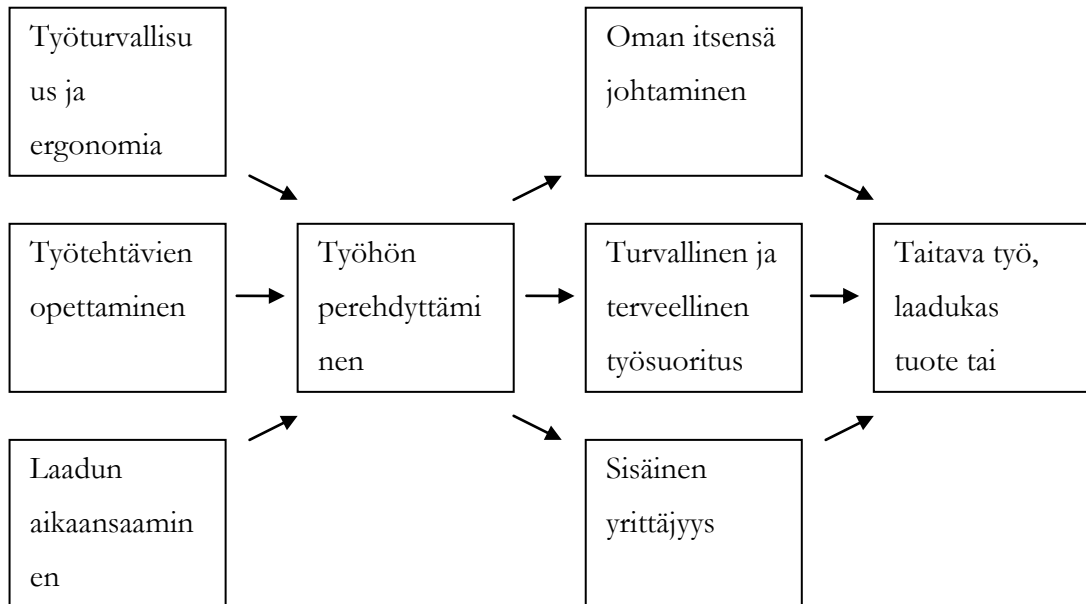
2.1 Perehdyttämisen osa-alueet

Perehdyttämisellä tarkoitetaan toimenpiteitä, joiden kautta perehdytettävä oppii tuntemaan:

- työpaikkansa, sen toiminta-ajatuksen, liikeidean ja tavat (työpaikkaan perehdyttäminen)
- työpaikkansa ihmiset, asiakkaat ja työtoverit (työyhteisöön perehdyttäminen)
- oman työnsä ja siihen liittyvät odotukset (työhön perehdyttäminen eli työnopastus) (Kauhanen 2000, 141).

Työnopastuksella tarkoitetaan perehdyttämisen osa-aluetta, jossa keskitytään ammatilliseen osaamiseen eli uuden työtehtävän omaksumiseen ja hallintaan (Juuti & Vuorela 2002, 48).

Työnopastuksen tavoitteina on saada uusi työntekijä tekemään taitavaa työtä sekä tuottamaan laadukkaita tuotteita tai palveluita. Parhaimpaan tulokseen päästään, kun työnopastus nähdään monivaiheisena opetusprosessina. Sen tulisi olla työtehtävän opetteluun ohella myös omatoimisuuteen kannustamista ja sisäiseen yrittäjyyteen ohjaamista (ks. kuvio 4). (Kauhanen 2000, 141–142).



Kuvio 4. Työhön perehdyttämisen kokonaisuus (Kauhanen 2000, 142).

2.2 Perehdyttämisen tavoitteet, merkitys ja hyöty

Perehdyttämisen tavoitteena on luoda perehdytettävästä henkilöstä mahdollisimman nopeasti tuottava jäsen työyhteisöönsä sekä motivoida häntä uuteen työtehtävään. Hän pääsee keskittymään pelkästään työn tekemiseen nopeammin, kun itse perehdyttäminen tehdään tehokkaasti ja nopeasti. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 62–63.) Perehdyttämisen keskeisenä tavoitteena on saada perehdytettävä työntekijä tuntemaan itsensä osaksi työyhteisöä (Juuti & Vuorela 2002, 48). Perehdyttämisen kautta pyritään luomaan organisaatiosta totuudenmukainen kuva ja auttamaan työntekijää saamaan myönteisiä kokemuksia työtehtävistään ja organisaatiosta (Kauhanen 2000, 141). Tavoitteena on, että perehdyttämisen tuloksena työntekijä on sitoutunut työyhteisöönsä (Kangas 2003, 5).

Yksi perehdyttämisen keskeisimmistä tavoitteista on luottamuksen aikaan saaminen tulokkaan ja organisaation välille. Perehdytettävän luottamus itseensä parantaa hänen työpanostaan. Työyhteisössä vallitseva luottamus taas mahdollistaa tehokkaan yhteistyön. Tulokkaalle on myös tärkeää, että hän voi luottaa työnantajaansa. Perehdyttämisessä avoin vuorovaikutus ja kontaktit ovat merkittäviä tekijöitä luottamuksen syntymisessä. Työyhteisössä luottamuksen syntymistä edesauttaa selkeät työroolit ja yhteiset tavoitteet, joiden lähtökohtana ovat organisaation toiminta-ajatus, arvot ja visio. (Kjelin & Kuusisto 2003, 149–151).

Kokonaisvaltainen perehdyttäminen luo perustan työn tekemiselle ja yhteistyölle.

Perusteellisesti toteutettu perehdyttäminen vie aikaa, mutta siihen käytetyt resurssit tulevat myöhemmin monin verroin takaisin. (Kangas 2003, 5.) Hyvin hoidettu perehdyttäminen ja työnopastus vaikuttavat merkittävästi työn hallintaan ja työhyvinvointiin. Sen avulla työntekijä muodostaa hyvät suhteet esimieheensä, työkollegoihinsa, alaisiinsa ja luottamushenkilöihin. (Juuti & Vuorela 2002, 48–49.) Perehdyttäminen on ensiarvoisen tärkeää ajateltaessa kussakin työyhteisössä vallitsevia sääntöjä ja turvallisuusohjeita. Uutta työntekijää motivoidaan positiivisella vastaanottamisella ja hyväksynnällä. Samalla voidaan hyödyntää uuden tulijan tuoreita näkemyksiä, kehittämisideoita ja koulutustaustaa. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 62–63.)

Perusteellisesti toteutetusta perehdyttämisestä on monenlaista hyötyä yritykselle.

Perehdytyksen avulla työntekijän oppiminen tehostuu ja oppimisaika lyhenee. Kun työntekijä oppii tekemään työnsä heti oikein, virheet ja niiden korjaamiseen kuluva aika vähenevät. Perehdyttämisen tuloksena syntyy itsenäisesti toimiva työntekijä, joka tarvitsee yhä vähemmän muiden apua ja neuvoja. Tämä hyödyttää myös muuta työyhteisöä. Perehdytettävän tehokas oppiminen vaikuttaa myönteisesti hänen mielialaansa, motivaatioonsa ja työssä jaksamiseensa. (Kangas 2003, 5.)

Perehdyttämisen kautta turvallisuusriskit työssä vähenevät. Uusi työntekijä on kaikista altuin tapaturmille ja onnettomuuksille, sillä hän ei vielä omaa turvallisen työskentelyn perustietoja ja -taitoja. Hyvin hoidetun perehdyttämisen kautta yritys vähentää henkilöstönsä poissaoloja ja vaihtuvuutta. Usein ensivaikutelma yrityksestä vaikuttaa paljon siihen, jääkö uusi tulija kyseiseen työpaikkaan pidemmäksi aikaa. Kun perehdyttäminen hoidetaan kunnolla, yritys säästää myös kustannuksissa. Perehdyttämisen laiminlyönnin seurauksia voivat olla virheiden korjaaminen, hävikki, tapaturmat, onnettomuudet, poissaolot ja vaihtuvuus, jotka kaikki aiheuttavat kustannuksia yritykselle. (Kangas 2003, 6.)

Perehdyttämisen toteuttaminen vaikuttaa myös yrityskuvaan eli mielikuvaan, jota ihmisillä on yrityksestä. Yrityskuvaan vaikuttavat ihmisten kokemukset ja kuullut kertomukset. Tästä esimerkkinä ovat eri oppilaitosten oppilaat ja opettajat. Oppilaat hakevat harjoittelupaikkoihin usein mielikuviansa pohjalta. Opettajat taas suosittelevat harjoittelupaikkoja ja valitsevat yhteistyökumppaneitaan osaltaan myös mielikuvien perusteella. (Kangas 2003, 6.)

Yritys voi saavuttaa hyvin toteutetulla perehdyttämisellä kilpailuetua. Yritykseen hankintaan työntekijöitä eri organisaatiosta ja tulijat omaavat kokemusta erilaisista järjestelmistä, prosesseista ja organisaatiokulttuureista. Jos perehdyttämistä laiminlyödään, yhteiset mallit puuttuvat. Tämä johtaa siihen, että laatu ja prosessin sujuvuus kärsivät eikä työntekijä ole toiminnassaan yhtä nopea ja tehokas kuin perusteellisesti opastettu työntekijä. Osaamattoman työntekijän tekemien virheiden lisäksi kustannuksia aiheuttavat asiakkaiden menettämisestä aiheutuvat kustannukset. Tästä seurauksena voi olla yrityksen maineen ja uskottavuuden heikentyminen. Perehdyttämisen avulla ylläpidetään yrityksen laadukkuutta, kannattavuutta sekä asiakastyytyväisyyttä. Kun perehdytettävä työntekijä ymmärtää jo alussa yrityksen toimintaperiaatteet, hän on valmiimpi käymään tulevia kehityskeskusteluja. Tulijan uusien näkökulmien kautta voidaan kehittää yrityksen toimintaa, tuotteita sekä palveluita ja näin parantaa yrityksen kilpailukykyä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 20–22.)

2.3 Perehdyttämisen kohderyhmät

Perehdyttämisen kohderyhmiä ovat:

- Uudet työntekijät
 - nuoret työntekijät
 - kokeneet työntekijät
 - organisaatioon palanneet entiset työntekijät
- organisaation sisällä tehtäviä vaihtavat
- pitkään poissaolleet, töihin palaavat työntekijät
- kesätyöntekijät
- vuokratyöntekijät
- yhteistyökumppanit (Kjelin & Kuusisto 2003, 166).

Riippumatta mihin työtehtävään uusi työntekijä tulee, hänet tulee perehdyttää. Työroolin ohella perehdyttämisen toteuttamiseen vaikuttaa tulokkaan kokemus. Nuorella kokemattomalla työntekijällä on usein hankalampaa ottaa haltuun työympäristönsä sekä hänen tiedon tarpeensa aivan perusasioista on suurempi. Kun tulokkaan työkokemus ja ammatillinen osaaminen on vähäistä, on perehdyttämisessä keskeisintä ohjaus ja ammatillisen osaamisen siirtäminen. Kokemattomalla opastettavalla perehdyttäjän on hyvä olla kokenempi ammattilainen ja perehdyttämisyksikö on pidempi kuin kokeneemmalla tulokkaalla. Myös perehdytettävän ammattitausta vaikuttaa perehdyttämiseen. Jos tulokkaalla on kokemusta

samalta alalta, hänen opastamistarpeensa on vähäisempi kuin sellaisen tulokkaalla, jonka työkokemus on eri alalta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 163.)

Perehdyttäminen on tarpeellista myös organisaation sisältä rekrytoituille työntekijöille. Heidän perehdyttämisensä ei kuitenkaan tarvitse olla yhtä perusteellista kuin organisaation ulkopuolelta tulleiden uusien työntekijöiden. (Hokkanen ym. 2008, 64.) Kun työntekijä vaihtaa rooliaan nykyisessä työpaikassaan, häntä tulee tukea uuden roolin omaksumisessa ja oppimisessa. Erityisen tärkeää perehdyttäminen on silloin, kun yrityksen työntekijä siirtyy organisaation sisällä ensimmäistä kertaa esimiehen rooliin. Tällöin perehdyttäminen keskittyy alaisiin, työyhteisöön ja kollegoihin tutustumiseen, yrityksen johtamisjärjestelmään sekä oman roolin ymmärtämiseen yrityksen päätöksenteossa ja viestinnässä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 164).

Perehdyttäminen on tärkeää myös sellaisten henkilöiden kohdalla, jotka palaavat töihin pitkän poissaolon jälkeen (Kjelin & Kuusisto 2003, 165.) Henkilö voi palata töihin esimerkiksi hoitovapaalta, ulkomaan komennukselta tai opiskeluiden parista. Monet asiat ovat saattaneet muuttua tai unohtua, joten kokonaisvaltainen perehdyttäminen on tärkeää. (Kangas 2003, 5.)

Kesätyöntekijöiden perehdyttäminen on myös tarpeellista. Tämä on tärkeää yrityksen imagon kannalta. Kesätyöntekijät ovat usein potentiaalisia vakituisia työntekijöitä. Heidän perehdyttämisensä keskittyy erityisesti työelämään tutustumiseen, työnopastukseen ja yleisten toimintasääntöjen ohjeistukseen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 165–166.) Perehdytettäessä tilapäisiä työntekijöitä, esimerkiksi opiskelijoita tai lyhytaikaisia sijaisia, prosessiin käytetään mahdollisimman vähän aikaa ja tarkoituksena on keskittyä vain oleellisimpiin ja työnteon kannalta tärkeimpiin seikkoihin. (Kangas 2003, 5.)

Sidosryhmäsuhteita ylläpitäessä on myös pohdittava, miten yhteistyökumppanit, freelancerit, konsultit ja vuokratyöntekijät perehdytetään yritykseen. Heidän perehdyttämisessä voidaan osittain hyödyntää omien työntekijöiden perehdyttämiseen käytettäviä perehdyttämismateriaaleja. (Kjelin & Kuusisto 2003, 166).

Yrityksen nykyisiä työntekijöitä on perehdytettävä muutostilanteissa. Tällaisia tilanteita voivat olla sellaiset, joissa työtehtävät, työmenetelmät, laitteet, välineet, palvelut tai tuotteet muuttuvat. Perehdyttämisen kesto riippuu muutoksen suuruudesta. (Kangas 2003, 5.; Kjelin & Kuusisto 2003, 165.)

2.4 Erilaisten yksilöiden huomioiminen perehdyttämisessä

Perehdyttämisen tulee olla yksilöllistä, jotta oppiminen olisi mahdollisimman tehokasta. Sen tulee olla jokaisen perehdytettävän henkilön ja opetustilanteen mukaan sovellettua. Jokaisessa opastustilanteessa ei voida käyttää samaa mallia tai tapaa vaan jokainen tilanne on ainutkertainen ja erilainen. Perehdyttäjän tulee tutustua opastettavaan etukäteen, esittää kysymyksiä ja kuunnella häntä. Näin perehdyttäjä oppii tuntemaan opastettavaa työntekijää paremmin ja voi valita hänelle sopivan opetustavan. (Kangas 2003, 13.)

Perehdyttävillä työntekijöillä on erilaisia ominaisuuksia liittyen fyysisiin ja psyykkisiin ominaisuuksiin, tietoihin ja taitoihin, asenteisiin ja motivaatioihin sekä oppimistyyliin. Opastettavat voivat olla fyysisiltä ominaisuuksiltaan erilaisia, esimerkiksi verratessa jonkin työvaiheen suorittamisen tehokkuutta ja nopeutta. Perehdytettävän psyykkisistä ominaisuuksien eroista esimerkkeinä ovat erot uusien asioiden omaksumisnopeudessa tai suurien kokonaisuuksien hahmottamisessa. Perehdyttävillä on myös erilaisia taitoja ja tietopohjaa entuudestaan. Jollakin saattaa olla laaja teoriapohjainen koulutustausta ja toinen taas omaa laajaa työ- ja elämäkokemusta. Opastettavien henkilöiden asenteet ja motivaatiot ovat myös erilaisia. Opastettava saattaa olla hyvin motivoitunut oppimaan uutta, mutta ei luota omaan itseensä. Tällaisessa tilanteessa perehdyttäjän kannustaminen ja rohkaiseminen on ensiarvoisen tärkeää. Ihmisillä on myös erilaisia oppimistylejä. Näistä esimerkkejä ovat näkemällä, kuulemalla tai tekemällä / kokeilemalla oppiminen. Toiset oppivat seuraamalla, kun taas toiset tekemällä itse. Oppimistyylit ovat erilaisia jokaisella yksilöllä ja niiden tunnistaminen ja huomioiminen on tärkeää perehdyttämisen onnistumisen kannalta. (Kangas 2003, 13.)

2.5 Perehdyttämisen työnjako

Yrityksen harjoittama henkilöstöpolitiikka luo lähtökohdan perehdyttämiselle. Henkilöstöhallinnon vastuuna on määritellä millaista henkilöstöä yritykseen hankitaan, mistä ja miten se toteutetaan sekä miten henkilöstö perehdytetään. (Kangas 2003, 7.) Heidän vastuunaan on perehdyttämisprosessin suunnitteleminen organisaatiossa ja huolehtia sen

kokonaislaadusta sekä antaa tukea perehdyttäjille. Perehdyttämisprosessin tulee olla sekä ainutkertainen että yhdenmukainen. Ainutkertaisuus tulee esiin huomioitaessa jokainen tulokas yksilönä. Yhdenmukaisuus saavutetaan ottamalla perehdyttämisen toteutuksessa aina huomioon yrityksen arvot ja strategia sekä tavoiteltu laatutaso. Henkilöstöhallinnon suunnittelema perehdyttämisjärjestelmä luo perehdyttäjille mallin perehdyttämisprosessista, välineitä ja tukea perehdyttämiseen sekä yhteisen kuvan perehdyttämisen tavoitteista ja toimintatavasta. Henkilöstöhallinto vastaa prosessin toimivuudesta, kehittämisestä, perehdyttämismateriaalien luomisesta ja päivittämisestä sekä perehdyttäjien valmennuksesta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 186; 193–195.)

Vastuu perehdyttämisen toteutuksesta on esimiehellä. Hän on vastuussa perehdyttämisen toteuttamisesta ja käytännön organisoinnista. (Kjelin & Kuusisto 2003, 186.) Esimiehen vastuualueisiin kuuluvat hallinnollisten asioiden hoitaminen ja selkeiden työtehtävien antaminen (Hokkanen ym. 2008, 63). Esimiehen tavoitteina perehdyttäjänä on taata tulijan työn kytkeytyminen organisaation strategiaan, kartoittaa hänen osaamistaustansa sekä luoda edellytykset yhteistyölle (Kjelin & Kuusisto 2003, 189).

Esimies voi delegoida perehdyttämistä alaiselleen tai työtiimilleen (Kauhanen 2000, 83). Uuden työntekijän perehdyttäjänä toimivat usein lähiesimies sekä kokenempi kollega, jota saatetaan kutsua esimerkiksi kummiksi tai tutoriksi (Hokkanen ym. 2008, 63). Tärkeää on, että työyhteisöstä nimitetään perehdyttäjä, jolta opastettava tietää saavansa tukea arkipäiväisissä asioissa. Perehdyttäjän tehtävänä on olla tukihenkilö ja toimia peilinä työympäristössä ja yhteistyöverkossa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 186.) Nimetty perehdyttäjä tutustuttaa uuden tulijan työpaikan ihmisiin sekä tiloihin ja auttaa häntä näin sopeutumaan organisaatioon (Hokkanen ym. 2008, 63).

Organisaatiossa ei ole kuitenkaan välttämätöntä jakaa perehdyttämistä esimiehen ja kokeneemman kollegan välille. Usein kuitenkin perehdytettävä kokee mukavammaksi tilanteen, jossa perehdyttäjä on joku muu kuin esimies, jolle voi esittää kysymyksiä. Jos perehdyttämistä jaetaan, voidaan säästää esimiehen aikaa varsinkin organisaatioissa, joissa perehdyttämistä tehdään usein. Lisäksi kokenempi kollega voi tuntea itsensä arvokkaammaksi työntekijäksi, kun hänet valitaan perehdyttäjäksi. Perehdyttäjälle on varattava tarpeeksi aikaa perehdyttämiseen. Näin varmistetaan myös kummin motivoituminen annettuun tehtävään. (Hokkanen ym. 2008, 63.)

Perehdytettävä työntekijä on kuitenkin itse vastuussa perehdytyksen onnistumisesta (Hokkanen ym. 2008, 67). Ihanteellista on, jos perehdyttämiseen osallistuu koko työyhteisö ja heillä on yhteinen vastuuntunne tulokkaan saamisesta osaksi työyhteisöä. Näin perehdyttämiseen käytetty työpanos jakautuu työyhteisössä tasaisemmin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 186; 195.) Usein perehdyttämiseen osallistuvatkin ainakin jollakin tasolla kaikki työntekijät, joiden kanssa uusi työntekijä tulee olemaan töitä tehdessään tekemisissä (Kauhanen 2000, 141).

2.6 Hyvän perehdyttäjän ominaisuudet

Perehdyttäjäksi kannattaa valita kokeneempi kollega, mutta hänen ei tulisi kuitenkaan olla liian rutinoitunut organisaation toimintatapoihin. Perehdyttäjän tulisi muistaa vielä oman perehdyttämisensä, jolloin hän pystyy asettumaan opastettavan asemaan. (Hokkanen ym. 2008, 63–64.) Perehdyttäjän tulee olla henkilö, joka pitää omasta työstään. Perehdyttäjää valittaessa tulee myös ottaa huomioon hänen työtehtävänsä ja sen kytkeytyminen tulokkaaseen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 195.)

Hyvän perehdyttäjän tulee sisäistää opetettavan asian merkitys, hänellä tulee olla aikaa perehdyttämiseen ja hänen tulee olla motivoitunut tehtävään. Hänen työtään perehdyttäjänä helpottaa se, että esimies on huomioinut hänen työpanoksensa keskittyvän perehdyttämiseen normaalin työtehtävän sijaan. Keskeisin hyvän perehdyttäjän ominaisuus on kiinnostuneisuus tulokkaan auttamiseen ja opettamiseen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 196.) Muita perehdyttäjältä vaadittavia ominaisuuksia ovat opetustaito, viitseliäisyys ja jaksaminen paneutua jokaiseen opastettavaan ja opetustilanteeseen yksilöllisesti. Opastajan oma asiantuntemus ja ammattitaito eivät takaa perehdyttämisen onnistumista. Hänen tulee myös tuntea omat vahvuutensa ja heikkoutensa ja hankkia sen mukaisesti lisää asiantuntemusta tarvittavasta osa-alueesta. (Kangas 2003, 14.)

Hyvä perehdyttäjä luo luottamuksellisen suhteen opastettavaan. Hän selvittää oppimistarpeen avoimella vuorovaikutuksella. Hänellä on kyky kertoa opetettavasta asiasta tarpeeksi yksinkertaisesti ja selkeästi. Hän huomioi, ettei tulokas välttämättä tunne vielä alan ammattislangia eikä työyhteisössä käytettäviä lyhenteitä. Suullisenilmaisun lisäksi tärkeää on omata kyky kuunnella. Perehdyttämässä keskeisessä osassa ovat keskustelut opastettavan ja opastajan välillä ja näiden aikana on ensiarvoisen tärkeää kuunnella tulokasta. Hyvä

perehdyttäjä luo peilin eli luo tilanteita, joissa tulokas voi arvioida omaa toimintaansa ja tarkastella asioita erilaisista näkökulmista. Avoin vuorovaikutus mahdollistaa kokemusten vaihtamisen ja palautteen antamisen. Taitava perehdyttäjä kannustaa tulokasta aktiiviseen rooliin antamalla hänelle mahdollisuuden itse vaikuttaa perehdyttämisen suunnitteluun. Osaava perehdyttäjä aistii, milloin on aika lopettaa perehdyttäminen. Hän osaa siirtyä pois perehdyttäjän roolistaan ja viestittää prosessin loppumisesta opastettavalle. Hän on kuitenkin valmiina tukemaan ja auttamaan tulokasta tarvittaessa eikä näin hylkää häntä perehdyttämiskokemuksen päätyttyä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 196–197).

Opetustilanteessa merkitseviä asioita opetustaidon lisäksi ovat sopiva opetusnopeus, havainnollistava opastus sekä oma innostuneisuus opettamiseen (Juuti & Vuorela 2002, 50). Hyvä perehdyttäjä luo ensin kokonaiskuvan opetettavasta aiheesta. Hän kertoo aina aluksi, mitä asioita tullaan käymään lävitse ja miten hän opetuksen toteuttaa. Perehdyttämisen jaksottaminen on tärkeää, sillä tiedon jakamista on omaksumisen rajallisuuden takia säännösteltävä. Perehdyttämistä kannattaa jakaa niin, että tutummat ja helpommat asiat opetetaan alussa ja uudemmat sekä haastavammat asiat käydään lävitse myöhemmin. Opastamisessa kannattaa edetä aina yleisestä erityiseen sekä perusasioista erikoistuneempaan ja yksityiskohtaisempaan tietoon. (Kjelin & Kuusisto 2003, 196.)

2.7 Perehdyttämisen suunnittelu

Perehdyttämisen suunnittelu tuo sen toteutukseen tehokkuutta ja johdonmukaisuutta (Kangas 2003, 7). Se luo rungon, aikataulun ja työnjaon perehdyttämiselle (Kjelin & Kuusisto 2003, 198). Suunnitteluun olennaisena osana kuuluvat perehdyttämisen tavoitteiden asettaminen ja niiden toteutumisen seuranta. Perehdyttämisen tavoitteet koskevat oppimista. Niissä määritellään, mitä tietoja, taitoja, valmiuksia ja asenteita on tarkoitus oppia ja miten hyvin. Suunnittelun apuvälineenä on usein perehdyttämisohjelma, josta puhutaan enemmän seuraavassa osiossa. (Kangas 2003, 7.)

Perehdyttämisen suunnittelun yhtenä osa-alueena on ajankäytön suunnittelu, jonka avulla perehdyttämisen ajan käytöstä saadaan mahdollisimman tehokasta. Siihen kuuluu perehdyttämiseen tarvittavan ajan arviointi, opettavien asioiden suunnitteleminen ajallisesti sekä perehdyttämiseen käytetyn ajan huomioiminen myös muun työyhteisön arjessa. Perehdyttäminen ei koske ainoastaan perehdyttäjää ja perehdytettävää työntekijää, vaan se vaikuttaa aina jollain tapaa koko työyhteisön rutiineihin, esimerkiksi perehdyttäjän

työpanoksen kohdistuessa opetukseen. Perehdyttämisen suunnittelussa tulee myös huomioida varasuunnitelmien tekeminen yllättävien tai poikkeuksellisten tilanteiden varalle. Tällaisista tilanteista esimerkkejä ovat esimiehen poissaolo uuden tulijan ensimmäisenä päivänä tai perehdyttämiselle varatun ajan lyhentyminen yllättäen. (Kangas 2003, 7-8.)

2.7.1 Perehdyttämisen työvälineiden luominen

Perehdyttämisen apumateriaalien tekeminen vie aikaa, mutta se tehostaa ajankäyttöä itse perehdyttämisessä. Aineistoja suunniteltaessa ja tehdessä kannattaa sopia kuka yrityksessä pitää aineiston ajan tasalla ja miten usein. Apumateriaalien tarkoitus on tukea oppimista ja asioiden muistamista. Perehdytettävä on voinut ennen opastusta tutustua erilaisiin materiaaleihin, hän voi käyttää niitä apuna samalla, kun häntä opastetaan tai hän voi tarkistaa niistä asioita myöhemmin itsenäisesti työskennellessään. Apumateriaaleja ovat esimerkiksi:

- perehdyttämisohjelmat, perehdyttämisen tarkistus- ja muistilistat
- Tervetuloa taloon -oppaat
- muu yritystä koskeva aineisto (toimintakertomukset, esitteet, henkilöstölehdet, asiakaslehdet, tiedotteet, muistiot jne.)
- intranet- ja Internet-sivut
- perehdytyskansio (perehdyttäjien käyttöön)
- manuaalit /käsikirjat, työohjeet, turvallisuusohjeet ja toimenkuvat
- opetusvideot (Kangas 2003, 8-10.)
- verkko-oppimisympäristöt
- oppimispäiväkirja (Kjelin & Kuusisto 2003, 209.)

Monissa yrityksissä perehdyttämisen apuvälineenä on käytössä perehdyttämisohjelma, joka on laadittu kirjalliseen muotoon (Kauhanen 2000, 83; 141). Perehdyttämisohjelma voi olla yleisluontoinen eri henkilöille sovellettava malli, johon sisältyy käsiteltävä asiat, aikataulu ja vastuuhenkilöt. Sen tulee olla joustavasti käytettävissä erilaisissa tilanteissa, erilaisten työntekijöiden perehdytyksessä. (Kangas 2003, 7.) Se voi olla esimerkiksi ohjekirja tai ainoastaan muisti- tai tarkistuslista. Viimeksi mainitun avulla varmistetaan, että kaikki keskeiset asiat tulevat käsitellyksi perehdytysjakson aikana. (Kauhanen 2000, 83; 141.) Muisti- tai tarkistuslistaan merkitään, mitkä asiat, on käyty lävitse ja milloin. Perehdytettävä voi seurata perehdytyksensä etenemistä listan avulla. Perehdyttämisen lopuksi voivat perehdyttäjä ja opastettava allekirjoittaa tarkistuslistan ja varmistaa, että perehdyttäminen on tehty

kokonaisuudessaan. Työn liitteenä on esimerkki tällaisesta muisti- tai tarkistuslistasta (ks. liite 1). (Kangas 2003, 16; 32–35.)

Tervetuloa taloon -opas annetaan yleensä perehdytettävälle työntekijälle omaksi (Kangas 2003, 10). Perehdytettävä saa oppaan työsuhteen alussa tai ennen kuin aloittaa työssään (Kjelin & Kuusisto 2003, 211). Sitä voidaan kuvata laajuudeltaan ja ulkoasultaan vihkoseksi, jossa on yritykseen, talon tapoihin ja työsuhteasioihin liittyviä asioita. Opas voi olla kirjallisena tai sähköisenä versiona. Se voi sisältää esimerkiksi seuraavia asioita:

- Johdanto (johdon tekemä tervetulotoivotus)
- Yrityskuvaus (historia, liikeidea, omistussuhteet, organisaatio jne.)
- Talon tavat ja ”pelisäännöt” (käyttäytyminen, kulkeminen ja avaimet, puhelimen käyttö, ulkoinen olemus, siisteys ja järjestys, vaitiolovelvollisuus jne.)
- Työsuhteeseen liittyvät asiat (työsuhde, koeaika, työsuhteen päättymisen, palkkaukseen liittyvät asiat, työajat, lomat jne.)
- Työturvallisuus ja työterveydenhuolto
- Ympäristöasiat
- Asiakaspalvelu, yhteistyökumppanit
- Koulutus, tiedottaminen
- Harrastus- ja virkistystoiminta, työkyvyn ylläpitäminen
- Mistä saa lisää tietoa?
- Tärkeitä nimiä, osoitteita ja puhelinnumeroita
- Liitteitä, esimerkiksi perehdyttämisen tarkistuslista. (Kangas 2003, 10.)

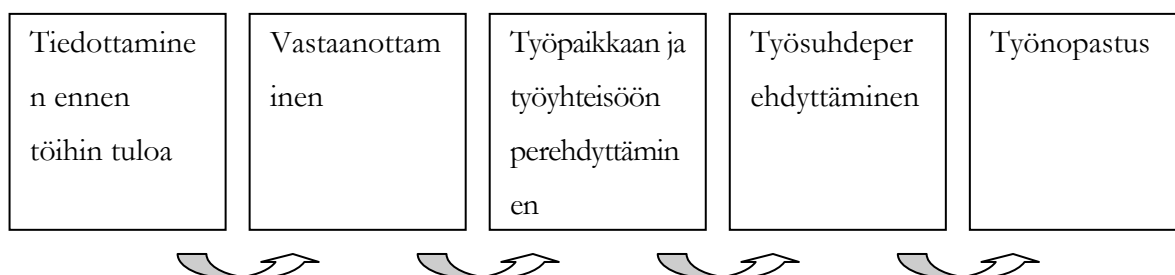
Vihkosen yleisilmeeseen kannattaa kiinnittää huomiota. Säännöt ja määräykset antavat negatiivisen kuvan. Positiivisia ajatuksia herättävät aiheet, jotka liittyvät esimerkiksi arvoihin, asiakkaisiin ja yhteistyöhön. Vihkosta laatiessa tulee miettiä, minkälaista mielikuvaa yrityksestä halutaan sen avulla viestittää. On myös otettava huomioon sen helppolukuisuus ja keskittyminen olennaisuuksiin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 211–212.)

Oppimispäiväkirjan avulla perehdytettävä voi seurata ja jäsentää oppimistaan.

Oppimispäiväkirja voi olla hyvin vapaamuotoinen. Sen tarkoituksena on, että tärkeimmät opitut asiat ja niistä heränneet ajatukset ja kehittämisideat merkitään ylös. Myöhemmin käytävissä arviointi- ja seurantakeskusteluissa omat muistiinpanot voivat olla apuna hahmottamaan ja arvioimaan omaa oppimista. (Kjelin & Kuusisto 2003, 223.)

2.7.2 Perehdyttämisprosessin suunnittelu

Kokonaisvaltaisessa perehdyttämisprosessissa otetaan huomioon kolme perehdyttämisen eri osa-aluetta, joista puhuttiin jo aikaisemmin. Näitä ovat työpaikkaan, työyhteisöön ja itse työhön perehdyttäminen. Perehdyttämisprosessi sisältää viisi eri vaihetta, joita ovat tiedottaminen ennen töihin tuloa, vastaanottaminen, työpaikkaan ja työyhteisöön perehdyttäminen, työsuhteeseen perehdyttäminen ja työnopastus (ks. kuvio 5). (Viitala 2007, 189.)



Kuvio 5. Perehdyttämisprosessin vaiheet (oma kuvio)

Perehdyttäminen alkaa yritykseen rekrytoitujen henkilöiden kohdalla jo valintamenettelyvaiheessa. Tiedottamiseen ennen töihin tuloa sisältyy yrityksen hakijoilleen antama tieto yrityksestä ja työn sisällöstä. Kun työntekijä on valittu tehtävään ja vastaanotettu työpaikalla, hänet tutustutetaan työpaikkaansa ja työyhteisöönsä. Tulija perehdytetään yrityksen tavoitteisiin, toimintatapaan, ulkoiseen toimintaympäristöön ja tulevaisuuden näkymiin. Hänet tutustutetaan työyhteisön muihin jäseniin, työtiloihin, järjestelmiin sekä työyhteisön käytänteisiin. Seuraavaksi vuorossa on työsuhteeseen perehdyttäminen, jonka tarkoituksena on opastaa perehdytettävä henkilö työsuhdetta määritteleviin sääntöihin ja periaatteisiin. Tällaisia ovat esimerkiksi:

- palkkausperusteet ja palkanmaksupäivä sekä palkanmaksuun liittyvät rutiinit
- työajat, aikataulut ja poissaolosäännöt
- vastuut ja seuraamukset sääntöjen rikkomisesta
- tietoturva-asiat
- ruokailu- ja taukotilat sekä muut sosiaalilat
- terveydenhuolto, työsuhte-edut, virkistyspalvelut.

Perehdyttämisen ydin muodostuu työtehtävän opettelemisesta työnopastuksen kautta. Opastettava perehdytetään työtehtävään liittyviin menetelmiin, koneisiin, järjestelmiin, materiaali- ja informaatiovirtoihin, häiriötilanteisiin sekä työturvallisuuteen. (Viitala 2007, 190.)

2.7.3 Perehdyttämisprosessin jakaminen ajallisesti

Perehdyttämisprosessi on yleensä kestoaltaan useita kuukausia. Työntekijän sopeutuminen organisaatiokulttuuriin vie aina oman aikansa. (Hokkanen ym. 2008, 64.) Perehdyttäminen on kestoaltaan yleensä lyhyimmillään samanpituinen kuin koeaika (Kjelin & Kuusisto 2003, 205). Perehdyttämisen kestoan vaikuttaa henkilön koulutus, aikaisempi kokemus ja työtehtävän luonne. Yleensä noin vuoden kuluttua uusi työntekijä on kykenevä antamaan täyden panostuksen työtehtävässään. (Kauhanen 2000, 83; 141.) Perehdyttämisprosessi voidaan jakaa osiin ajallisesti; aikaan ennen töiden aloitusta, ensimmäiseen päivään, ensimmäiseen viikkoon, ensimmäisiin kolmeen kuukauteen sekä perehdyttämisen päättämiseen. (Hokkanen ym. 2008, 64.)

Ennen töiden aloittamista

Ennen kuin uuden työntekijän työt alkavat, hän solmii työsuhteen työnantajan kanssa (Hokkanen ym. 2008, 64). Itse perehdyttäminen lähtee liikkeelle perehdyttämissuunnitelman tekemisellä. Suunnitelman tulisi sisältää sen, kuka ottaa henkilön vastaan ja esittelee työyhteisölle, mistä uusi työntekijä saa tietoa organisaation toiminnasta sekä miten henkilölle kerrotaan esimerkiksi organisaation strategiasta, työskentelytavoista ja päämääristä. (Juuti & Vuorela 2002, 49.)

Tässä vaiheessa vastuu perehdyttämisestä on esimiehellä. Hänen tehtävänä on huolehtia hallinnollisista asioista, kuten työsuopimuksesta, palkanmaksun järjestämisestä, tilojen, työkalujen ja kulkuoikeuksien varaamisesta työntekijälle, kokeneemman kollegan nimeämisestä perehdyttäjäksi sekä uuden työntekijän työtehtävien ja tavoitteiden suunnittelusta. Nämä edellä mainitut asiat tulee hoitaa huolellisesti, sillä alulla on suuri merkitys tulevan työsuhteen kannalta. Näin varmistetaan työntekijän motivaatio alusta lähtien. (Hokkanen ym. 2008, 64.)

Perehdyttäjäksi valitun kokeneemman kollegan tehtävänä on valmistaa organisaatiota uuden työntekijän tulemiseen. Hänen tulee kertoa muille työntekijöille, kuka uusi tulija on ja milloin hän aloittaa työnsä. Hänen kannattaa myös tervehtiä uutta tulijaa etukäteen tervetuloviestillä, jonka voi lähettää esimerkiksi sähköpostilla. Viestissä hän esittelee itsensä, antaa ohjeita ensimmäiselle päivälle ja toivottaa henkilön tervetulleeksi. Uudelle tulijalle voidaan lähettää myös tervetulopaketti, joka sisältää tietoa yrityksestä, työyhteisöstä ja tehtävistä. Näillä toimilla

on tarkoituksena rikkoa jättä ennen uuden työntekijän ensimmäistä työpäivää ja näin hänen on helpompi tulla uuteen organisaatioon. (Hokkanen ym. 2008, 64–65.)

Ensimmäisenä päivänä

Ensimmäisen päivänä perehdytettävälle esitellään työyhteisö sekä työtilat ja -välineet (Juuti & Vuorela 2002, 49). Päivä alkaa esimiehen tapaamisella. On tärkeää, että tulijalla ja esimiehellä on rauhallista aikaa tutustua toisiinsa. (Kangas 2003, 8.) Keskustelussa käydään lävitse uuden työntekijän tehtäviä ja tavoitteita. Perehdytettävälle esitellään perehdyttämisohjelma, jonka avulla hän tietää miten perehdyttämisprosessi etenee. Esimies esittelee perehdytettävän ja perehdyttäjäksi valitun kokeneemman kollegan toisilleen. Tämän jälkeen päivä jatkuu nimetyn perehdyttäjän kanssa. Hän tutustuttaa tulijan taloon, työympäristöön sekä kollegoihinsa. (Hokkanen ym. 2008, 65.)

Jos kaikki on tulijalle uutta, kannattaa pohtia miten paljon asiaa ensimmäiseen päivään sisällyttää. Uusia asioita opetettaessa täytyy ottaa huomioon tulijan omaksumisen rajallisuus. Ensimmäisen päivän sisältö voi vaihdella paljon eri yritysten välillä. Jossain yrityksissä ei ammattitaidottomalta tulijalta odoteta vielä ensimmäisenä päivänä mitään työsuorituksia. Hän kulkee perehdyttäjän mukana, tutustuu ihmisiin, seuraa muiden työskentelyä, kyselee ja keskustele muiden työyhteisön jäsenten kanssa. Tavoitteena tällä on oppia tuntemaan työtilat, -tarvikkeet, -välineet ja -tehtävät sekä työyhteisöön kuuluvat ihmiset. Jossain yrityksissä esimiehen kanssa käytyjen alkukeskustelujen jälkeen perehdytettävä siirtyy hänelle nimetyn perehdyttäjän työnopastukseen. (Kangas 2003, 9.) Loppupäivän uusi työntekijä käyttää uuteen työtehtäväänsä tutustumiseen. Ensimmäisenä päivän on hyvä kertoa myös sosiaalisista tapahtumista ja yrityksen mahdollisista harrastekerhoista. Mitä nopeammin uusi työntekijä lähtee mukaan näihin toimintoihin, sitä nopeammin hänestä tulee osa yhteisöä. Ennen päivän päättymistä perehdytettävän tulisi olla selvillä siitä, miten hän aloittaa seuraavan työpäivänsä. (Hokkanen ym. 2008, 65.)

Ensimmäisellä viikolla

Ensimmäisellä viikolla tavoitteena on saada uusi työntekijä kiinni työntekoon ja luomaan verkostoja organisaatiossa. Päävastuussa ensimmäisen viikon perehdyttämisestä on kokeneempi kollega sekä perehdytettävä työntekijä itse. Tärkein osa ensimmäisen viikon perehdyttämisestä on oman työn oppiminen, joka toteutetaan työnopastuksen kautta. Tätä

varten perehdyttäjän kannattaa yhdessä esimiehen kanssa suunnitella lukujärjestys. Tarvittavat ohjaukset ja koulutukset pyritään ajoittamaan ensimmäiselle viikolle. Työnopastus toteutetaan usein niin, että työntekijän tehdessä työtehtäviään, hän saa samalla ohjausta ja tukea sekä vastauksia ilmaantuviin kysymyksiin. Perehdyttäjä ohjaa uuden tulijan myös erilaisiin viikoittaisiin tilaisuuksiin ja kokouksiin, joissa hän toimii uuden työntekijän esittelijänä. (Hokkanen ym. 2008, 66.)

Ensimmäinen työviikko on hyvä päättää uuden työntekijän, perehdyttäjän ja esimiehen väliseen tapaamiseen, jossa keskustellaan työn alkamisesta ja ensimmäisen viikon kulusta. Tarkoituksena on antaa palautetta kaikkien osapuolten välillä. Esimies ja perehdyttäjä saavat palautetta perehdyttämisen etenemisestä. Perehdytettävä saa palautetta siitä, miten hänen työntekonsa on lähtenyt käyntiin ja mitä häneltä odotetaan tulevaisuudessa. (Hokkanen ym. 2008, 66.)

Kolmen kuukauden aikana

Perehdyttäjä varmistaa ensimmäisen kolmen kuukauden aikana sen, että uusi työntekijä saa tarvitsemansa koulutuksen ja opastuksen. Tämän voi tehdä esimerkiksi perehdyttämisen tarkistuslistan avulla. Perehdyttäjä seuraa listan läpikäynnin etenemistä. Vastuu perehdytyksestä on kuitenkin uudella työntekijällä itsellään. Tarkistuslista toimii hänen apunaan, mutta sen lisäksi hänen tulee aktiivisesti kysellä epäselviä asioita, hankkia uutta tietoa ja pyrkiä tutustumaan organisaatioon mahdollisimman monipuolisesti. (Hokkanen ym. 2008, 67.)

Perehdyttämisen päättäminen

Perehdyttämisen päättymistä on vaikea määritellä, mutta tarvittavan opastuksen voi lopettaa, kun sovitut oppimistavoitteet on saavutettu (Kjelin & Kuusisto 2003, 205). Perehdyttäminen lopetetaan usein johonkin ”riittiin”, jolla työntekijä otetaan mukaan organisaation jäseneksi. Tällainen voi olla esimerkiksi työntekijän järjestämä kahvitilaisuus tai muut tapaaminen. Työntekijälle voidaan samalla antaa jokin organisaation tunnusmerkki, kuten esimerkiksi yrityksen logolla varustettu kahvimuki tai t-paita. Työntekijälle voidaan osoittaa hänen pääsemisensä organisaation sisälle myös valitsemalla hänet uuden työntekijän perehdyttäjäksi. (Hokkanen ym. 2008, 69.) Rituaalina voi olla myös se, että tulokas esitellään viikkopalaverissa tai jossain yrityksen järjestämässä tilaisuudessa. Rituaalit ja riitit ovat tärkeä osa perehdyttämistä, sillä ne korostavat uuden vaiheen tai roolin merkitystä. Niillä viestitään

tulokkaalle, että hänen tulonsa työyhteisöön on merkittävää. (Kjelin & Kuusisto 2003, 182–183.)

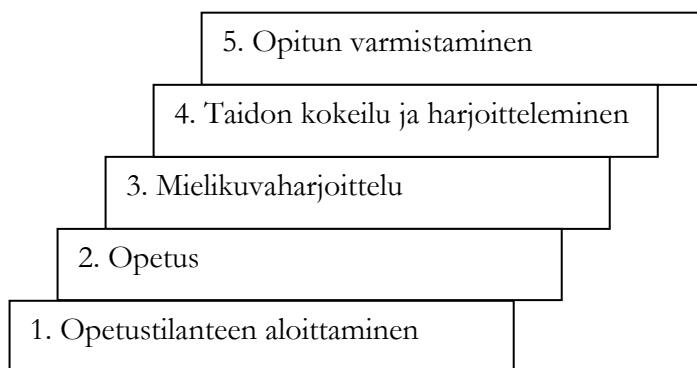
2.7.4 Työnopastuksen suunnittelu

Työnopastusta suunniteltaessa lähtökohtana ovat oppimistavoitteiden määrittäminen ja oppimistarpeiden selvittäminen. Perehdyttäjän tulee selvittää:

- Mitä opastettavan tulee oppia?
- Miten kattavasti?
- Millä aikataululla?

Kun tavoitteet ja tarpeet on selvitetty, siirrytään suunnittelemaan opetustilannetta.

Suunnitelmassa tulee ottaa huomioon esille otettavat asiat, opetustapa sekä oppimisen arviointi ja varmistaminen. Työnopastuksen suunnittelun ja toteutuksen avuksi on kehitetty nk. viiden askeleen menetelmä (ks. kuvio 6). (Kangas 2003, 14.)



Kuvio 6. Viiden askeleen menetelmä (Kangas 2003, 14.)

Ennen kuin aloitetaan opetustilanne ja lähdetään ottamaan yhdessä askeleita kohti työopastuksen päättämistä, tekevät molemmat osapuolet alkuvalmistelut. Perehdyttäjä varaa paikan ja ajan työnopastukselle. Hän rauhoittaa tilanteen vain opastukselle sekä hakee tarvittavat välineet ja tarvikkeet. Kun hän suunnittelee opastustilanteen mielessään etukäteen, hän hahmottaa työnopastuksen kokonaisuutena. Perehdytettävä voi valmistautua opetustilanteeseen, esimerkiksi tutustumalla valmiisiin ohjeisiin tai käsikirjoihin koskien opetettavaa asiaa sekä miettimällä mahdollisia kysymyksiä. (Kangas 2003, 14.)

Ensimmäinen askel on opetustilanteen aloittaminen (Kangas 2003, 14). Tämä askel lähtee käyntiin sillä, että perehdyttäjä ja opastettava juttelevat ja tutustuvat toisiinsa. Opastaja kertoo

työn merkityksestä ja miten se liittyy yrityksen toimintaan ja strategiaan. (Juuti & Vuorela 2002, 51.) Seuraavaksi arvioidaan opastettavan lähtötasoa ja selvitetään oppimistavoitteet. Jos perehdytettävä osaa jo opastuksen aiheesta jotakin, hän kertoo, kuvailee ja näyttää käytännössä osaamistaan. Näin perehdyttäjä voi arvioida, mitä opastettava tietää jo ennestään ja mitkä asiat hänen on vielä opittava. Viimeksi mainituista asioista luodaan oppimistavoitteet. Perehdyttäjän tehtävän on luoda heti alusta lähtien kannustava ja luottamuksellinen vuorovaikutustilanne. Näin hän varmistaa opastettavan myönteisen asennoitumisen ja motivoitumisen oppimiseen. (Kangas 2003, 14–15.)

Toinen askel on opetus, jonka tarkoituksena on, että opastettava saa kokonaiskuvan opetettavasta aiheesta. Hänelle selviää aiheeseen liittyvät keskeiset ohjeet ja nyrkkisäännöt. Tarkoituksena ei ole, että perehdyttäjä näyttää koko työvaiheen, tekee kaiken itse ja on eniten äänessä, vaan saada opetustilanteeseen mahdollisimman paljon vuorovaikutusta. Perehdyttäjän kannattaa jakaa kokonaisuus osiin ja opettaa yksi osa kerrallaan. Samalla hänen tulee ottaa opastettava mukaan keskusteluun ja tekemiseen mahdollisimman paljon. (Kangas 2003, 15.) Opetuksen jaksottaminen ja vaiheistaminen sekä sopivat tauot parantavat oppimistulosta. Taukojen aikana opastettava voi sulatella ja pohtia oppimaansa. (Juuti & Vuorela 2002, 51.) Perehdyttäjän tulee varmistaa, että opastettava on oppinut yhden osa-alueen, ennen kuin etenee seuraavaan aiheeseen. Hänen on hyödyllistä perustella, miksi kukin työvaihe tehdään juuri kyseisellä tavalla. Sen voi tehdä kertomalla, mitä hyötyä siitä on ja mitä haittaa, jos se tehtäisiin toisin. (Kangas 2003, 15.)

Kolmas askel on mielikuvaharjoittelu, jonka pyrkimyksenä on sisäisten mallien viimeisteleminen. Sisäisellä mallilla tarkoitetaan ihmisen toimintoja ohjaavia tekijöitä. Tästä esimerkkinä on ammattitaitoinen työntekijä, joka ei mieti jokaista työvaihetta erikseen. Tämä johtuu siitä, että hänellä on harjoittelun ja kokemuksen kautta syntyneet mallit, jotka ohjaavat automaattisesti hänen toimintaansa. (Kangas 2003, 15.) Mielikuvaharjoittelu on nimensä mukaisesti opastettavan mielessä tapahtuvaa harjoittelua. Opastettava pohtii mielessään ennen työsuoritusta, miten työ tehdään. (Juuti & Vuorela 2002, 51.) Mielikuvaharjoittelu voidaan toteuttaa esimerkiksi niin, että perehdyttäjä pyytää opastettavaa kuvailemaan vaiheittain työsuorituksen, jonka hän on opastanut. Kertoessaan opastettava joutuu pohtimaan, miksi ja miten vaiheet etenevät, millaisia välineitä käytetään ja mikä on erityisen tärkeää kussakin vaiheessa. Mielikuvaharjoittelun tarkoituksena on auttaa perehdytettävää keskittämään ajatukset työsuoritukseen ja sen onnistumiseen. (Kangas 2003, 15.)

Neljäs askel on taidon kokeilu ja harjoittelu. Tämä askel on erityisen tärkeä, sillä vaaditut taidot saadaan vasta harjoittamalla työvaiheita käytännössä. Harjoittamisen tarkoituksena on taitojen harjaannuttaminen. Tässä vaiheessa opastettava tekee opitut asiat kokonaan itse. (Kangas 2003, 15.) Harjoittelun tehokkuutta saadaan lisättyä sillä, että opastettava suorittaessaan työtään kertoo ääneen, mitä hän tekee. Selostaminen antaa äänen suoritukselle. (Juuti & Vuorela 2002, 51.) Kun opastettava on saanut työsuorituksen päätökseen, hän suorittaa itsearvioinnin. Tämän jälkeen perehdyttäjä arvioi hänen työsuoritustaan sekä tarvittaessa antaa lisää ohjeita ja vaiheita harjoitellaan vielä lisää. (Kangas 2003, 15.)

Viides ja samalla viimeinen askel on opitun varmistaminen. Tämän askeleen tarkoituksena on varmistaa, että perehdytetyllä työntekijällä on valmiudet hoitaa opetettu työtehtävä itsenäisesti. Opastettava työskentelee itsenäisesti ja perehdyttäjä tarkastaa hänen työskentelyään silloin tällöin. (Kangas 2003, 15.) On kuitenkin hyvä varmistaa, että itsenäisesti työskennellessäänkin perehdytetyllä työntekijällä on nopeasti saatavilla lisätukea ja apua muilta työntekijöiltä (Juuti & Vuorela 2002, 52). Opitun varmistaminen voidaan toteuttaa myös niin, että perehdytetty työntekijä opettaa työtehtävän toiselle henkilölle ja perehdyttäjä seuraa opastusta sivusta. Näin huomataan, onko perehdytettävä sisäistänyt opitut asiat. (Kangas 2003, 15.)

2.7.5 Perehdyttämisen toteutuksen seuranta

Perehdyttämisen suunnitteluun kuuluu osana perehdyttämisen toteutuksen seuranta ja arviointi. Seurannan kautta varmistetaan perehdyttämissuunnitelman onnistuminen. (Kangas 2003, 8; 16.) Arvioinnin ja seurannan tavoitteena on tulokkaan tilanteen ja organisaation perehdyttämisprosessin toimivuuden arviointi. Perehdytettävän edistymistä on seurattava samalla, kun perehdyttäminen etenee. Oppimistavoitteiden toteutumista arvioidaan yhteisissä keskusteluissa ja näin saadaan pohja tuleville kehittymistavoitteille. Oppimistavoitteiden toteutumista arvioitaessa keskustellaan tulokkaan työn laadusta ja hänen kokemuksistaan. Perehdyttämisprosessia arvioitaessa keskustelu syventyy perehdyttämisen vastuuhenkilöiden toimintaan ja tulokkaan omaan toimintaan. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245.) Seurannan apuvälineitä ovat esimerkiksi muisti- ja tarkistuslistat, joista kerrottiin enemmän edellä perehdyttämisen apuvälineiden yhteydessä, sekä arviointi- ja seurantakeskustelut, arviointilomakkeet ja tietotestit. (Kangas 2003, 8; 16.; Kjelin & Kuusisto 2003, 245.)

Perehdyttämisen arviointi- ja seurantakeskustelun tarkoituksena on edistää vuorovaikutuksellista oppimista ja molemminpuolista keskustelua (Kangas 2003, 16).

Perehdyttämisen kuluessa ja loppuvaiheessa tulee sopia tapaamiset uuden työntekijän, perehdyttäjän ja esimiehen välille (Hokkanen ym. 2008, 69). Keskustelulle varataan aika etukäteen ja se rauhoitetaan muilta töiltä (Kangas 2003, 16). Tapaamisessa keskustellaan perehdyttämisen etenemisestä, mahdollisista kehitystarpeista, työntekijälle heränneistä kysymyksistä sekä organisaatiota kehittävästä uusista ideoista ja uuden tulijan näkemyksistä. Näistä viimeisimmällä seikalla on erityistä merkitystä organisaation kehittymisen kannalta ja lisäksi sillä osoitetaan uudelle työntekijälle, että hänen mielipiteillään on merkitystä. (Hokkanen ym. 2008, 69.)

Arviointikeskustelun yhteydessä on hyvä laatia henkilökohtainen kehittämissuunnitelma jatkossa, joka kytketään tulokkaan sekä koko organisaation tavoitteisiin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 174; 214). Osaamisen arviointi ja kehittämissuunnitelma voidaan tehdä esimerkiksi seuraavien vaiheiden avulla:

- Arvioidaan työntekijän tämän hetken osaamistasoa ja sitä, mitä hänen tulee osata tulevaisuudessa
- Suunnitellaan, miten osaaminen hankitaan
- Mietitään löytyykö työntekijältä käyttämätöntä osaamista
- Arvioidaan hänen voimavarojaan ja jaksamistaan
- Suunnitellaan pidemmän tähtäimen kehityksellisiä linjoja ja pohditaan urasuunnittelua (Piili 2009, 129).

Varsinaista kehityskeskustelua ei ole hyödyllistä käydä ennen 3-4 kuukauden työssäoloaikaa, sillä tulokkaalle ei ole välttämättä ehtinyt ennen sitä muodostua kokonaiskuvaa omasta kehitymisestään (Kjelin & Kuusisto 2003, 174; 214).

Perehdyttämisen arviointilomake on kyselylomake, jonka avulla on tarkoituksena kerätä tietoa perehdyttämisen toimivuudesta yrityksessä. Seurannan on oltava selkeää ja luottamuksellista. Lomakkeessa perehdyttämisen onnistumista mitataan esittämällä kysymyksiä perehdyttämisen laadusta ja vastaajan tyytyväisyydestä sen toteuttamiseen. Kysymyksissä otetaan huomioon tulokkaan lisäksi yrityksen johdon tavoitteet ja näkökulma. Työn liitteenä on esimerkki tällaisesta arviointilomakkeesta (ks. liite 2.) (Kjelin & Kuusisto 2003, 245.)

Tietotestejä voidaan käyttää perehdyttämisen seurannan apuna esimerkiksi silloin, kun opeteltavia asioita ei neuvota vaan ne tulee lukea oppaista ja käsikirjoista. Testejä voidaan käyttää apuna myös, kun opeteltavana on useita yksityiskohtaisia tietoja sisältäviä kokonaisuuksia ja niitä on kerrattava useasti, jotta ne jäisivät mieleen. Tietotestien avulla

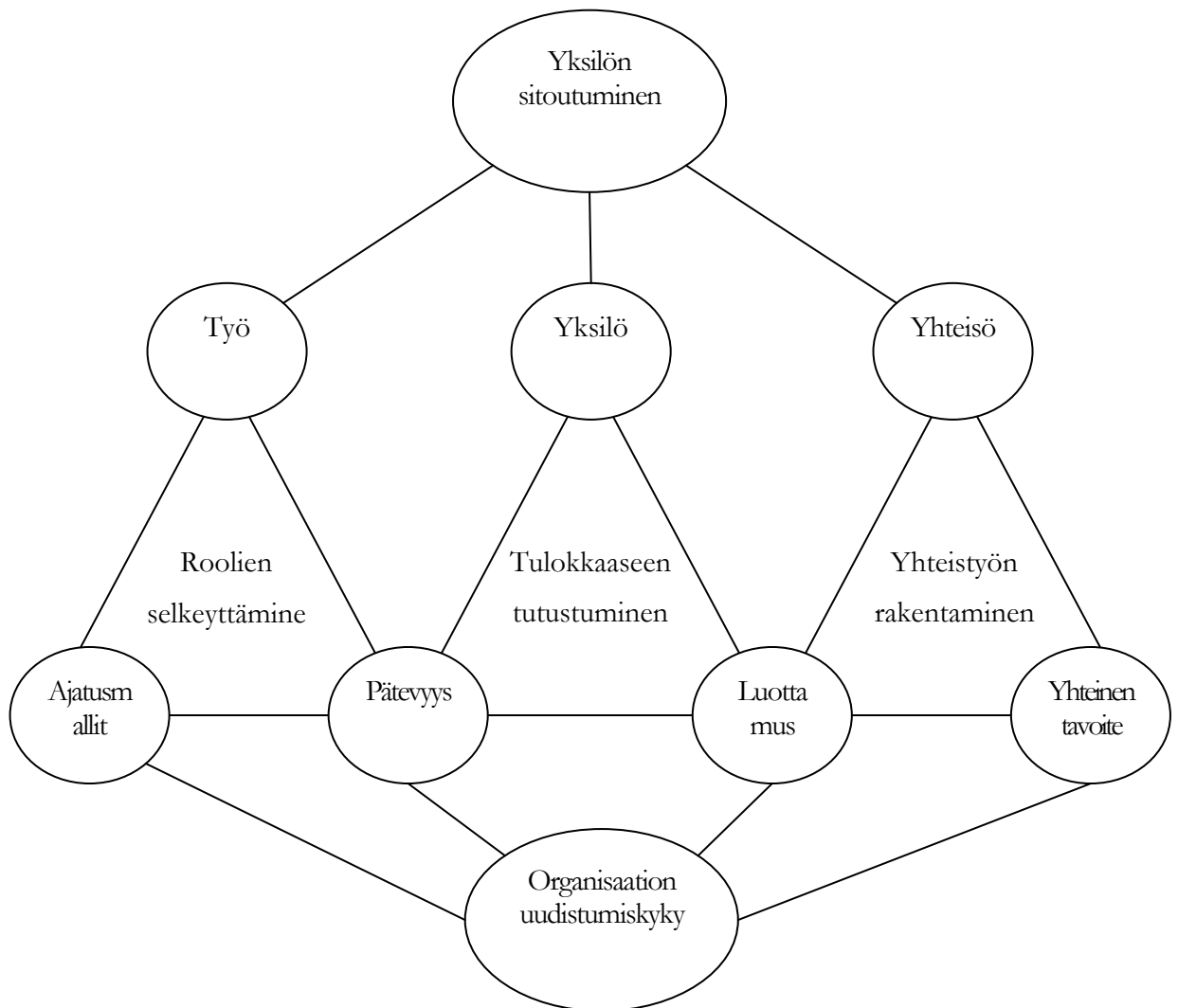
esimies ja perehdyttäjät varmistavat, että opastettava on lukenut ja sisäistänyt annetun materiaalin tai osaa opetetun kokonaisuuden. (Kangas 2003, 17.)

2.8 Uudistava perehdyttäminen

On tavallista, että perehdyttäminen toteutetaan yrityksessä käytännössä esittelemällä lyhyesti yritys, sen henkilökunta ja työpiste. Toisissa organisaatioissa perehdyttäminen on tiukasti ohjattu prosessi, jossa on useita eri vaiheita. Prosessin tavoitteena on yhtenäisten ja täsmällisten toimintatapojen aikaansaaminen. Perehdyttämisestä voi kuitenkin saada paljon enemmän irti. (Kjelin & Kuusisto 2003, 35.)

Perehdyttämisen keskeisimpiä tavoitteita ovat tulijan sitoutuminen työpaikkaan ja organisaation uudistumiskyky. Uudistavan perehdyttämisen avulla pyritään samoihin tavoitteisiin kuin perinteisessä perehdyttämisessä. Uudistavassa perehdyttämisessä arkipäivän työtilanteisiin ja työtehtävään liittyvien tavoitteiden lisäksi otetaan huomioon myös laajempia tavoitteita. Organisaation uudistumiskyky on myös tärkeämmässä roolissa kuin perinteisessä perehdyttämisessä. Perehdyttämisessä otetaan huomioon tavoitteet, joita ovat:

- roolien selkeyttäminen
- tulokkaaseen tutustuminen ja
- yhteistyön rakentaminen (ks. kuvio 7). (Kjelin & Kuusisto 2003, 50–51.)



Kuvio 7. Uudistavan perehdyttämisen tavoitteena on yksilön sitoutuminen ja organisaation uudistumiskyky (Kjelin & Kuusisto 2003, 52).

Roolien selkeyttäminen

Perehdyttämiseen kytkeytyy aina käsitys työstä. Rekrytointivaiheessa tulee tunnistaa rekrytoitavan henkilön työn sisältö ja tavoitteet. Näin ymmärretään tehtävän vaadittava pätevyys ja voidaan valita sopiva henkilö. Perehdyttämisessä tarkoituksena on huolehtia, että rekrytoidun työntekijän työpanos suuntautuu oikeisiin asioihin. Työsuhteen alkaessa on perehdytettävän työntekijän ja esimiehen yhdessä keskusteltava työroolista ja sen tavoitteista. Näin varmistetaan, että käsitykset niistä ovat yhteneväiset eikä työntekijä ole saanut rekrytointi vaiheessa vääränlaista kuvaa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 53–54.)

Avoimen vuorovaikutuksen avulla työntekijä ja esimies muodostavat yhtenäisen ajatusmallin työstä, sen sisällöstä ja tavoitteista. Ajatusmalliin sisältyy uskomus siitä, mikä työtehtävän

suorittamisessa ja sisällössä on merkittävintä ja miten ammattitaitoinen ja tuloksekas työntekijä toimii. Tämä malli ohjaa tulokkaan työntekoa ja hänen kehittymistään. Työn tekemiseen liittyy aina käsitys yrityksen tämän hetkisestä tilanteesta sekä toimintaympäristöstä. Näihin liittyviä seikkoja ovat esimerkiksi yrityksen kilpailutilanne, asiakasrakenne, resurssit sekä sisäinen yrityskulttuuri. Kun tulokkaalle muodostuu käsitys organisaation tämän hetken tilanteesta, hän ymmärtää, mitkä asiat määrittävät sitä, mikä on tehokkain toimintatapa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 54.)

Rekrytoidulle työntekijälle ja työnantajalle on molemmille tärkeää, että valitun työntekijän pätevyys ja odotukset vastaavat tehtävän vaatimuksia. Vaikka työtehtävän sisältö määritellään jo rekrytointivaiheessa, vaikuttaa sisältöön merkittävästi myös arkipäivän tilanteet työyhteisön neuvotteluissa ja päivittäisten tehtävien ratkomisessa. Roolien selkeyttäminen luo pohjan toiminnalle. Yhteisten käsitysten kautta voidaan täsmentää roolikuvausta ja sopia yhdessä työn tavoitteista. Vaadittavan osaamisen tunnistaminen on edellytyksenä perehdyttämisen suunnittelulle ja oppimistavoitteiden luomiselle. (Kjelin & Kuusisto 2003, 54–55.)

Tulokkaaseen tutustuminen

Perehdyttämisen keskeinen tavoite on uuden oppiminen, mutta yhtä tärkeää on työntekijän jo aikaisemmin hankitun pätevyyden hyödyntäminen. Perusteellisella työhön perehdyttämisellä edesautetaan tulijaa yltämään mahdollisimman nopeasti todellisen osaamisen mukaiseen toimintakykyyn. Pätevyyden hyödyntäminen edellyttää, että tutustutaan tulokkaaseen. Hänen osaamistaustaansa ja kokemustaan kartoitetaan ja verrataan työssä vaadittavaan osaamiseen. Yrityksen uudistumisen ja kehittymisen edellytyksenä on yksilön osaamisen havaitseminen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 56.)

Perehdytettävällä työntekijällä on usein alussa havaittavissa jännittyneisyyttä. Tätä voidaan pienentää tukemalla hänen työnsä aloittamista. Tällä autetaan myös tulokkaan luottamuksen syntymistä itseensä ja organisaatioon. Aloittaessaan uudessa työssä henkilöllä on usein omia tavoitteita, toiveita ja haaveita. Yrityksen johdon luomien tavoitteiden lisäksi on huomioitava myös yksilön omat henkilökohtaiset tavoitteet. Uudistavan perehdyttämisen merkittävänä tekijänä onkin vastavuoroisuus. (Kjelin & Kuusisto 2003, 57.)

Yhteistyön rakentaminen

Organisaation uudistumiskyky on riippuvainen henkilöstön yhteistyöstä ja vuorovaikutuksesta. Perehdyttämisen tavoitteissa on otettava huomioon verkostojen hallinta ja yhteisöllisyys. Uuden tulijan kapasiteetista saattaa jäädä paljon havaitsematta ja käyttämättä, jos häntä ei vastaanoteta hyvin eikä muu työyhteisö tue häntä. Yhteistyötä lähdetään rakentamaan sillä, että työyhteisölle kerrotaan tulokkaasta, hänen työroolistaan ja tavoitteistaan. Keskinäinen luottamus vaatii vuorovaikutusta ja yhteisiä tavoitteita. Perehdyttäminen ja siihen liittyvät opetustilanteet ovat hyvin luottamusherkkiä. Perehdytettävä tulee uuteen ympäristöön ja molemmat osapuolet tutustuvat toisiinsa. Vähitellen heidän välilleen syntyy luottamus. Sen syntyminen vaikuttaa tulijan sitoutumiseen ja organisaation uudistumiskykyyn. Työyhteisölle asetetut yhteiset tavoitteet edistävät luottamuksen syntymistä. Niiden avulla pyritään pääsemään yrityksen luomaan visioon ja ne tukevat yrityksen arvoja. (Kjelin & Kuusisto 2003, 57–59.)

Työroolien selkeys ja luottamus työyhteisössä ovat tekijöitä, jotka lisäävät työtyytyväisyyttä ja henkilöstön sitoutumista. Selkeiden roolien kautta epäselvyyden vähenevät ja yhteistyö helpottuu. Luottamuksen avulla lisätään yhteisön vuorovaikutusta ja tiedon jakamista. Yhteistyö luo tulokkaalle myös kehitymisväylän ja verkostoja eripuolille organisaatiota. (Kjelin & Kuusisto 2003, 59.)

2.9 Perehdyttämisen haasteet

Työnopastuksessa suurin virhe on opettamisesta luistaminen ajanpuutteen vuoksi. Jos esimiehen aika ei riitä perehdyttämiseen, hänen tulee delegoida se jollekin muulle henkilölle. Esimiehen tulee varmistaa, että perehdyttäjä omaa välineet tehtävään ja että hänellä on aikaa sen suorittamiseen. (Juuti & Vuorela 2002, 50.) Työyhteisön kiire saattaa aiheuttaa sen, että muut työntekijät pitävät opastettavan kysymyksiä ylimääräisenä vaivana. Avun evääminen ja välinpitämättömyys voivat myös olla vallankäyttöä. Uusi työntekijä saatetaan kokea jopa kilpailijana. Kun tulokas ei saa riittävää opastusta, hän saattaa tehdä virheitä itsenäisesti työskennellessään. Näiden korjaaminen aiheuttaa ärtymystä ja osoittelua työyhteisössä. Tällainen tilanne ei edistä luottamuksen syntymistä tulokkaan ja muun työyhteisön välille. Jotta kiireiset työyhteisön jäsenet saadaan motivoitua osallistumaan tulokkaan perehdyttämiseen, heille tulee perustella asiaa heidän omasta näkökulmastaan. Heille tulee kertoa hyvin hoidetun perehdyttämisen kautta koko työyhteisölle syntyviä hyötyjä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 147; 242.)

On myös mahdollista, että esimies ei näe perehdyttämisen merkitystä tarpeeksi selkeästi. Aina ei myöskään osata asettua tulokkaan asemaan eikä kyetä siirtämään omaa osaamistaan hänelle. Esimiehellä saattaa olla myös vääränlainen käsitys tulokkaan pätevyydestä, jolloin perehdyttäminen voi jäädä vajaaksi. Perehdyttämisen aluksi tulee tehdä osaamisen kartoittaminen, jonka kautta päästään tekemään itse perehdyttämisen suunnitelmaa. Esimiehille on muistettava antaa tarvittavaa tukea ja koulutusta myös perehdyttämisen osalta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 242.)

Epäselvyydet vastuunjaossa ja viestinnän valinnaisuus hankaloittavat myös perehdyttämistä. Yrityksessä voi olla erilaisia käsityksiä esimiesten ja henkilöstötoimen vastuunjaosta perehdyttämisessä tai sitä ei ole ollenkaan määritelty. Tämä voi johtaa siihen, että eri osapuolet luulevat jonkun toisen hoitavan tietyn osan perehdyttämisestä ja opastaminen jää puutteelliseksi. (Kjelin & Kuusisto 2003, 243.)

Perehdyttämisen toteuttamisessa erehdytään usein siihen, että perehdytettävälle kerrotaan yrityksen arvoista, strategiasta ja visiosta, mutta niiden toteutumista ei pohdita perehdyttämistä suunniteltaessa. Ei riitä, että niistä kerrotaan vaan niiden mukaan tulee myös toimia, niitä tulee edustaa ja myös edistää. Jos työyhteisön ilmapiiri on tulehtunut, perehdytettävälle saatetaan kertoa heti ensimmäisinä päivinä organisaation puutteista ja epäkohdista. Tällainen ongelmien esiintuonti heti työnteon alussa saattaa ahdistaa tulokasta. Tulokkaan täytyy päästä itse arvioimaan organisaation todellista tilannetta ja tätä haittaavat työtovereiden kriittisyys ja kyynisyys. (Kjelin & Kuusisto 2003, 45; 148.)

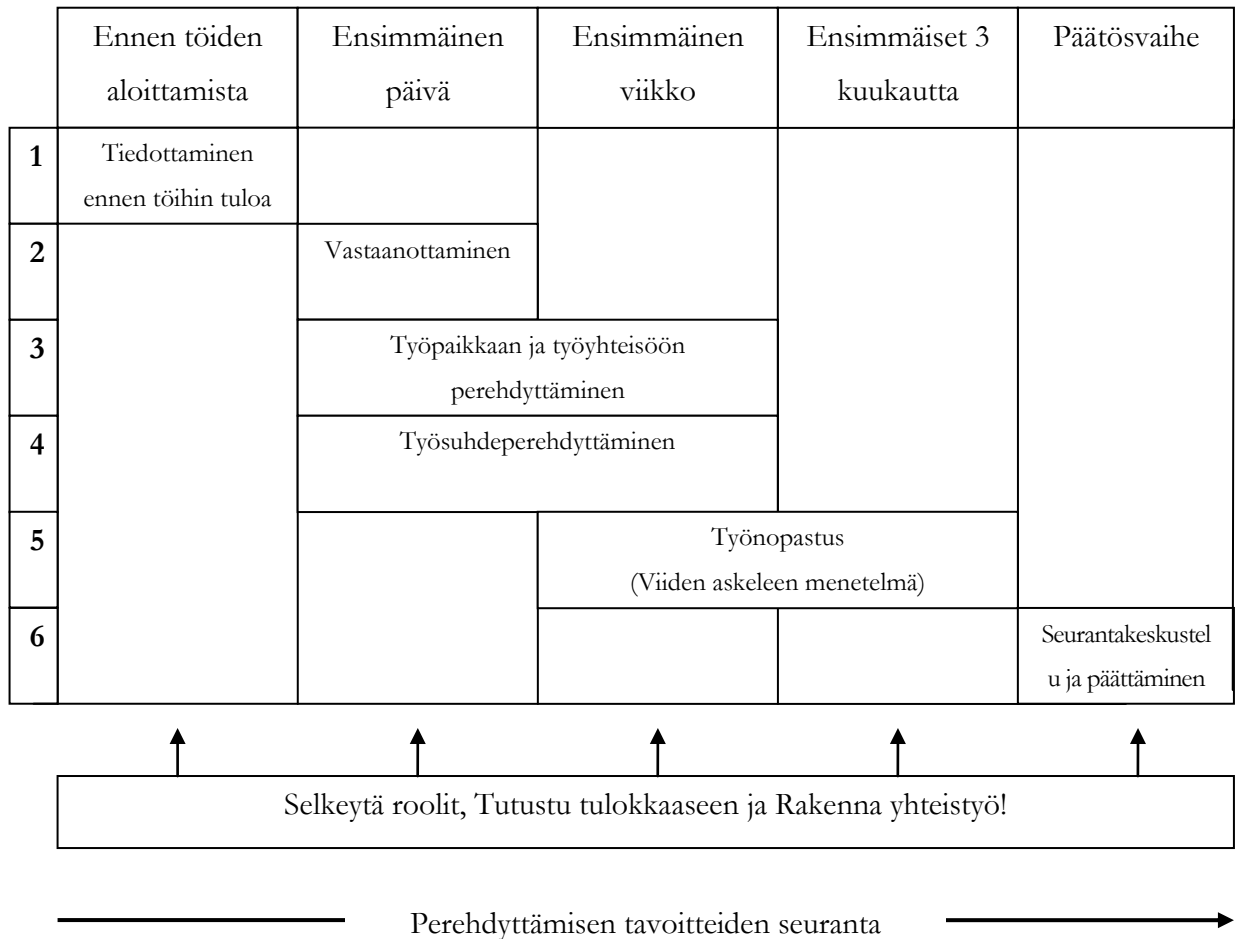
Tulokkaan aloittaessa työtehtävässään tapahtuu arviointia tulokkaan ja organisaation välillä. Molemmat arvioivat toisiaan ja pyrkivät saamaan varmistusta siitä, että ovat tehneet oikean valinnan. Perehdytettävä työntekijä on usein aloittaessaan epävarma ja hän haluaa päästä mahdollisimman nopeasti tekemään tuottavaa työtä. Tulokas pyrkii alussa keräämään mahdollisimman paljon tietoa. Alun epävarmuudesta johtuen perehdytettävä saattaa pohtia, kuinka paljon hän voi rasittaa työyhteisöään kysymyksillä ja tulkitseeko esimies kysymysten asettamisen epäpätevyydeksi. Työyhteisön roolina onkin tällaisessa tilanteessa aktiivisesti tukea tulijaa ja vastata hänen kysymyksiinsä ja tietotarpeisiinsa. Näin edistetään perehdyttämisen onnistumista ja luottamuksen syntymistä tulokkaan ja organisaation välille. Jos tulokas ei koe tehneensä oikeaa ratkaisua työpaikan suhteen, hän voi jättää työtehtävänsä melko pian. Tällaiseen ratkaisuun saattavat johtaa esimerkiksi väärät odotukset ja ennakkokäsitykset,

epäselvät tavoitteet, huono kommunikointi, välinpitämättömyys tulokasta kohtaan, työntekijöiden huonot välit, esimiesten ja alaisten välinen epäsopu tai esimiehen antaman tuen heikkous. (Kjelin & Kuusisto 2003, 130; 134.)

Joskus voi käydä niin, että hyvin hoidetusta perehdyttämisestä huolimatta työ ei tulokkaalla suju. Perehdyttämisen jälkeen koetaan, ettei sen tavoitteita ole onnistuttu toteuttamaan. Tällaisessa tilanteessa johdon on selvitettävä, mitkä tekijät aiheuttavat epäonnistumisen. Tällöin luottamus ja vuorovaikutus korostuvat. Esimiehen ja tulokkaan on keskusteltava siitä, onko heillä yhtenäinen käsitys tavoiteltavasta roolista, tärkeimmistä työtehtävistä sekä oikeanlaisesta työsuorituksesta. Tämän jälkeen selvitetään ovatko molemmat osapuolet hoitaneet oman osuutensa. Hyvään johtamiseen kuulu se, että tulokasta kuullaan. Ennen kuin tehdään johtopäätöksiä väärän henkilövalinnan suhteen, on työntekijälle annettava mahdollisuus parantaa suoritustaan. (Kjelin & Kuusisto 2003, 243–244.)

2.10 Viitekehys kuvion muodossa

Viitekehyskuvioon (ks. kuvio 8) on yhdistetty perehdyttämisprosessia kuvaavia teorioita, työnopastuksen Viiden askeleen -menetelmää sekä uudistavan perehdyttämisen tavoitteita. Viitekehyskuviossa on otettu huomioon perehdyttämisprosessin eri vaiheet ja niiden jakautuminen ajallisesti. Nämä teoriat on valittu kuvioon sillä perusteella, että niissä kiteytyy perehdyttämisprosessissa keskeisimmät huomioon otettavat asiat.



Kuvio 8. Perehdyttämisprosessi kuvattuna vaihteittain aikajanalla (oma kuvio)

3 Perehdyttämisen ohjeistuksen luominen

Seuraavissa kappaleissa kuvataan Nooa Säästöpankin perehdyttämisen ohjeistuksen luomista. Niissä käsitellään kehittämiskohteen suunnittelua ja toteuttamista sekä sitä varten toteutettuja tutkimuksia, niiden johtopäätöksiä ja hyödyntämistä ohjeistuksessa. Lopuksi esitellään syntynyt ohjeistus ja arvioidaan sen onnistumista.

3.1 Projektin eteneminen

Projektin etenemistä havainnollistamaan on tehty opinnäytetyön aikataulu (ks. liite 3). Kun oli selvitetty teorian avulla keinoja onnistuneeseen perehdyttämiseen, siirryttiin Nooa Säästöpankin perehdyttämisen nykytilan kuvaamiseen ja arviointiin. Tämä toteutettiin haastattelemalla yrityksen taloudesta ja henkilöstöhallinnosta vastaavaa henkilöä, yritykseen perehdytettyjä työntekijöitä ja perehdyttäjiä sekä tutustumalla yrityksen olemassa oleviin perehdyttämismateriaaleihin. Perehdyttämisen ohjeistukseen liitettävän ammatillisen työnopastuksen ohjeistuksen ajantasaisuus varmistettiin haastattelemalla työnopastuksen eri osa-alueiden vastuhenkilöitä. Nykytilan arvioinnin ja ajantasaisuuden varmistuksen jälkeen luotiin teoriapohjaa mukaillen Nooa Säästöpankille perehdyttämisen ohjeistus.

3.2 Perehdyttämisen nykytilan arviointi Nooassa

Tutkimuksen tavoitteena oli arvioida Nooa Säästöpankin perehdytysprosessin ja -materiaalien sekä perehdyttäjän työskentelyn nykytilaa ja kehittämiskohteita. Tutkimus toteutettiin haastattelemalla yrityksen taloudesta ja henkilöstöhallinnosta vastaavaa henkilöä, yritykseen perehdytettyjä kolmea työntekijää ja kahta perehdyttäjää.

3.2.1 Tutkimusmenetelmän kuvaaminen

Tutkimuksessa käytettiin laadullista eli kvalitatiivista menetelmää. Perusteluna tutkimusstrategian valinnalle on laadullisen tutkimuksen soveltuminen yksityiskohtaisten rakenteiden tutkimiseen ja ymmärtämiseen. Laadullisen tutkimuksen avulla voidaan tutkia luonnollisia tilanteita ja esittää avoimia kysymyksiä valitulle yksilölle tai ryhmälle. (Metsämuuronen 2000, 14–15.) Tällä tutkimustavalla oli tarkoituksena saada syvällisempää

tietoa Nooa Säästöpankin perehdytysprosessin ja -materiaalien arvioinnista eri haastateltavien osalta.

Tiedonhankinnan strategiana käytettiin tapaustutkimusta, joka tutkii nykyistä tapahtumaa tai toimivaa ihmistä tietyssä ympäristössä. Tutkittava tapaus voi olla monenlainen. Esimerkkejä erilaisista tapauksista ovat muun muassa yksilö, ryhmä, oppilaitos, asiakas tai osasto.

Tutkimukselle on yleistä, että tutkimuskohteesta kootaan monipuolisesti tietoa ja tarkoituksena on ymmärtää ilmiötä entistä syvällisemmin. (Metsämuuronen 2000, 16–17.) Tapaustutkimus soveltui hyvin muutaman haastateltavan yksilöhaastatteluihin Nooassa. Yksilöhaastattelun avulla oli tarkoituksena päästä läheisempään kontaktiin haastateltavan kanssa, koska tilanne on intiimimpi kuin ryhmähaastattelussa.

Tässä tutkimuksessa haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina haastatteluina, jossa oli etukäteen valitut teemat, mutta kysymysten muotoa eikä järjestystä ole tarkoin määrätty. Tämä haastattelutapa sopii käytettäväksi silloin, kun käsitellään intiimejä ja arkoja aiheita. Sen avulla voidaan selvittää arvostuksia, ihanteita ja perusteluja. (Metsämuuronen 2000, 42.)

Puolistrukturoidulla haastattelulla oli tarkoituksena saada haastateltavilta tietoon myös kriittisempiä mielipiteitä perehdyttämisprosessista Nooassa. Ajatuksena oli myös se, että haastattelu etenee sujuvammin kunkin yksilön kohdalla tilanteen mukaisesti, kun ei ole välttämätöntä seurata tarkasti kysymysten esittämisjärjestystä.

3.2.2 Tutkimuksen kohderyhmät

Laadullista tutkimusta tehdessä tutkittavia tapauksia kannattaa valita tarpeeksi vähän, koska haastatteluiden toteuttaminen ja analysointi on työlästä ja aikaa vievää. Tutkimuksen kohderyhmiä oli kolme. Nüitä olivat yrityksen johdon edustaja (hallintopäällikkö), perehdytetyt työntekijät (3 työntekijää) ja perehdyttäjät (2 esimiestason henkilöä).

Yrityksen johdon edustajan valinta perustui siihen, että hän vastaa yrityksen taloudesta ja henkilöstöhallinnosta. Hänen haastattelussaan tavoitteena oli selvittää yrityksen johdon näkökulmasta, miten perehdyttämisprosessia, -materiaaleja sekä perehdyttäjän työskentelyä voisi kehittää.

Yritykseen aikaisemmin perehdytetyt työntekijät valittiin sen perusteella, että heidät on perehdytetty erilaisista lähtökohdista. Heidät on perehdyttänyt jokaisen eri esimies Nooassa.

Heistä haastateltava 1 on tullut Nooan täysin uutena työntekijänä ja hänellä ei ole ollut aikaisemmin kokemusta pankkialalta. Haastateltava 2 on tullut Nooan täysin uutena työntekijänä, mutta hänellä on monien vuosien kokemus pankkialalta. Haastateltava 3 on ollut aikaisemmin Nooan palveluksessa ja hän on palannut hiljattain yritykseen opiskeluiden jälkeen töihin. Haastatteluiden tavoitteena oli selvittää perehdytettävän näkökulmasta, miten perehdyttämisprosessia, -materiaaleja sekä perehdyttäjän työskentelyä voisi kehittää.

Perehdyttäjiksi valittiin kaksi yrityksen esimiestason henkilöä, joilla on Nooa Säästöpankissa työskennellessään ollut useita perehdytettäviä työntekijöitä. Molemmat haastateltavat toimivat Nooassa konttorijohtajina. Haastateltava 1 omaa monien vuosien esimiestaustan eri aloilta. Haastateltava 2 kokemus esimiehenä on lyhyempi. Haastatteluiden tavoitteena oli selvittää perehdyttäjän näkökulmasta, miten perehdyttämisprosessia, -materiaaleja sekä perehdyttäjän työskentelyä voisi kehittää.

3.2.3 Tutkimuksen toteutus ja vastaukset

Tutkimus toteutettiin käyttämällä jokaiselle kohderyhmälle erikseen tehtyä haastattelurunkoa (ks. liitteet 4, 5 ja 6). Haastattelulomakkeissa kysyttiin kolmesta eri aiheesta, joita olivat perehdyttämisprosessi, perehdyttämismateriaalit ja perehdyttäjän rooli. Kysymykset tehtiin jokaisesta aiheesta teoriaa mukaillen. Kysymysten avulla oli tarkoituksena arvioida näiden kolmen aiheen nykytilaa sekä kehittämiskohteita. Jokaisen aihepiirin kysymykset asetettiin kohderyhmien eri näkökulmat huomioiden. Haastattelut toteutettiin helmikuun aikana jokaisen haastateltavan konttorissa paikan päällä. Haastatteluajankohta oli sovittu etukäteen ja tilanne oli rauhoitettu muilta töiltä. Haastatteluiden vastaukset tallennettiin kirjoittamalla muistiinpanoja haastatteluiden aikana.

Perehdyttämisprosessi

Nooa Säästöpankin hallintopäällikön mukaan perehdyttämisprosessin eteneminen riippuu Nooassa perehdytettävän osaamistasosta. Tulijan osaamisen kartoittaminen onkin merkittävässä osassa työsuhteen alussa. Prosessi etenee suurilta osin teorian mukaisesti (ks. kuvio 8). Erona on se, että työsuhdeperehdyttäminen alkaa jo ennen töiden aloittamista. Kun uusi työntekijä käy allekirjoittamassa sopimuksen hallinnossa ennen töiden aloittamista omassa yksikössään, hänen kanssaan käydään lävitse työsuhteeseen liittyviä asioita. Perehdyttämisen

päätösvaiheeseen kuulu Nooassa urapolkukeskustelu, jossa mietitään yhdessä työntekijän ja esimiehen kanssa hänen tulevaa urakehitystään ja kouluttamistaan.

Kolmea Nooan perehdytettyä työntekijää haastateltaessa selvisi, että yrityksessä toteutetaan perehdyttämistä eri tavoin. Perehdytetty työntekijä 1 mukaan hänen perehdyttämisensä toteutui osittain mallin mukaisesti. Hänen perehdyttämisessään ei kuitenkaan ollut seurantakeskusteluja eikä systemaattista työnopastusta tai aikataulutusta. Perehdytetty työntekijä 2 kertoi, että hänen perehdyttämisensä eteni myös suurin piirtein mallin mukaisesti. Hänen perehdyttämisprosessissaan oli kuitenkin havaittavissa selviä puutteita. Työnopastus oli vaillinainen, koska oletettiin, että kokeneena pankkiammatilaisena hän osaa Nooassa jo kaiken. Hänen mukaansa hänen perehdyttämistään ei myöskään seurattu. Perehdytetty työntekijä 3 mukaan hänen perehdyttämisensä eteni mallin mukaisesti. Vanhana Nooan työntekijän osa vaiheista kuitenkin jätettiin väliin, kun oli ensin kartoitettu hänen osaamisensa ja tietämyksensä. Työsuhteperehdyttämisen kohdalla hän olisi kuitenkin kaivannut kertausta, vaikka olikin vanha työntekijä. Päättäntä- tai seurantakeskustelua hänellä ei ollut.

Kahden esimiehenä toimivan perehdyttäjän mukaan perehdyttäminen Nooassa etenee mallin mukaisesti. Haastateltava 1 kertoi perehdyttävänsä mallin mukaisesti ja sanoi, että tämä on tulosta pitkästä esimieskokemuksesta. Haastateltava 2 kertoi, että erona hän näkee selkeän aikataulun tekemisen. Sen avulla pystytään paremmin seuraamaan perehdyttämistä ja asettamaan selkeät tavoitteet. He molemmat korostivat kuitenkin, että perehdyttämisprosessin toteuttaminen on aina riippuvainen yksilöstä ja hänen osaamistaustastaan.

Hallintopäällikön mukaan perehdyttämiselle luodaan tavoitteet ja päämääränä on saada sitoutunut ja motivoitunut työntekijä, joka tekee laadukasta työtä. Prosessille luodaan aikataulu ja seuranta toteutetaan niin, että yksikön vetäjä ja hallintopäällikkö käyvät lävitse perehdyttämisen etenemistä. Lähtökohtana on, että ennen koeajan päättymistä, perehdytettävän työskentelyssä on nähtävissä toivottua edistymistä.

Kahden perehdytetyn työntekijän mukaan (haastateltava 1 ja 2) perehdyttämiselle ei luotu tavoitteita tai aikataulua eikä sen etenemistä seurattu ainakaan niin, että työntekijät itse olisivat olleet tietoisia siitä. Perehdytetyn työntekijä 3 mukaan hänen perehdyttämisessään käytettiin aikataulutusta ja perehdyttämisen edetessä hänelle asetettiin tavoitteet koulutukselle ja kehitymiselle. Seuranta tapahtui niin, että esimies kyseli hänen edistymisestään ja myyntituloksistaan. Hänellä ei kuitenkaan ollut erikseen arviointi- tai päättäntakeskustelua.

Perehdyttäjä 1 mukaan hän tekee perehdyttämiselle aikataulun yhdessä työnopastajan ja perehdytettävän kanssa. Perehdyttämiselle asetetaan oppimistavoitteet ja niiden toteutumista seurataan arviointikeskustelujen avulla. Perehdyttäjä 2 kertoi, että tavoitteena on saada perehdytettävälle työntekijälle opastettua perusteet vaadittuun työnkuvaan, mutta aikataulua hän ole käyttänyt perehdyttämisessä. Hän seuraa perehdytettävän edistymistä perehdytyksen aikana.

Hallintopäällikön mielestä Nooassa huomioidaan hyvin tulijoiden erilaiset lähtökohdat. Perehdyttäminen suunnitellaan aina jokaiselle yksilölle erikseen ja osaamisen kartoittaminen on merkittävässä osassa.

Perehdytetyn työntekijä 1 mukaan perehdyttämisessä otettiin hyvin huomioon hänen lähtökohtansa täysin uutena pankkialalle tulijana. Hänen perehdyttämisessään lähdettiin liikkeelle perusasioista. Perehdytetyn työntekijä 2 mukaan hänen lähtökohtansa pankkialan ammattilaisena johti siihen, että hänen perehdyttämistään laiminlyötiin. Häntä ei perehdytetty talon toimintatapoihin eikä järjestelmiin. Perehdytetyn työntekijä 3 kertoi, että hänen lähtökohtansa vanhana Nooan työntekijänä otettiin hyvin huomioon ja lähdettiin liikkeelle vanhan kertaamisesta ja osaamisen kartoittamisesta. Hänen kohdallaan jossain asioissa kuitenkin oletettiin liikaa, että hän vieläkin osaa kaikki vaadittavat asiat.

Perehdyttäjien mukaan perehdyttämisessä tulee ottaa huomioon perehdytettävän työntekijän osaamistausta ja kokemus. Haastateltava 1 kertoi keskustelelevansa tulijan kanssa hänen historiastaan, nykyisestä osaamistasostaan ja tulevaisuuden tavoitteistaan. Hän luo keskusteluiden pohjalta yksilöllisen perehdyttämissuunnitelman. Haastateltava 2 mukaan perehdyttämisessä erilaiset lähtökohdat otetaan huomioon toteuttamalla opetus hänen oppimistarpeidensa mukaisesti.

Perehdytetyt työntekijät kokivat erilaiset asiat haastaviksi perehdyttämisen aikana. Haastateltava 1 koki haastavaksi tiedon löytämisen ja omaksumisen, sillä hänelle joutui kokoajan omaksumaan valtavasti uutta tietoa. Haastateltava 2 mukaan haastavaa oli järjestelmien opetteleminen ja tuen saaminen. Haastateltava 3 kertoi, että haastavinta oli itse määrittellä osaamistasonsa ja kaiken aikaisemmin opitun palauttaminen mieliin.

Perehdyttämisen kehittämiskohtana Nooan hallintopäällikkö näki sen, että yksilön vetäjällä tulisi olla selkeämpi ymmärrys siitä, että hänellä on suuri vastuu perehdyttämisestä. Esimiesten tulisi ymmärtää perehdyttämisen tärkeys ja merkitys sekä laiminlyönnin seuraukset.

Perehdytetyillä työntekijöillä löytyi erilaisia kehittämishdotuksia perehdyttämisprosessinsa toteuttamiseen. Haastateltava 1 olisi kaivannut perehdyttämiseensä suunnitelmallisuutta tavoitteiden, aikataulutuksen ja seurannan avulla. Haastateltava 2 mielestä hänen perehdyttämisessään kehitettävää jäi järjestelmiin ja talon toimintatapoihin opastamisen osalta. Hän olisi kaivannut tukihenkilöä konttorissa. Hänenkin mielestään Nooassa perehdyttämiselle tulisi aina asettaa tavoitteet, aikataulu ja seuranta. Haastateltava 3 oli sitä mieltä, että hänen perehdyttämisessään muuttuneita asioita olisi voitu käydä teoreettisen opastuksen lisäksi myös käytännössä lävitse. Lisäksi hän olisi kaivannut enemmän vierihoitoa, jolloin hän olisi seurannut jonkun kollegansa työskentelyä.

Perehdyttäjien mielestä Nooan perehdyttämisprosessia tulisi selkeyttää. Nooan tarvitaan sen toteuttamiseen yhtenäinen käytäntö. Perehdyttämisen ohjeistus esimiehille ja perehdyttävälle työntekijöille olisi tarpeellinen. Perehdyttäjille tulisi olla mahdollisimman paljon työvälineitä valmiina. Nooassa tulisi olla perehdyttämismalli ja erilaisia perehdyttämiseen käytettäviä lomakkeita, jotka toimisivat perehdyttämisen apuvälineinä.

Perehdyttämismateriaalit

Nooan hallintopäällikkö kertoi haastattelussaan, että Nooassa käytössä olevia materiaaleja ovat ammatillisen työnopastuksen ohjeistus (ks. liite 8), perehdyttämisen muistilista (ks. liite 9), henkilöstöasioiden ohjeistus, kaikki muut ohjeet, Nooan vuosikertomukset sekä uuden työntekijän perehdytykseen tarkoitettu diashow. Hän ei osannut kertoa, mikä niissä on hyvää tai huonoa mutta kertoi, että materiaalien päivityksen ja ylläpitämisen suunnittelu on haastavaa. Hän koki myös haasteeksi suuren tietomäärän hallinnan. Hänen mukaansa materiaalien tavoitteena on olla esimiehen tai yksikön vetäjän tukena perehdyttämisessä ja sen suunnittelussa. Materiaalien merkittävyys tulee esiin siinä, että perehdyttäminen saadaan yhtenäistettyä ja toteutetaan Nooassa sovitulla tavalla. Hänen mielestään Nooan materiaaleissa on otettu kokonaisuutena kaikki perehdyttämisen osa-alueet huomioon. Hän toivoi, että materiaaleja parantamalla niiden avulla saadaan perehdyttämiseen johdonmukaisuutta. Tarkoituksena on, että perehdyttämisestä tulee osa jokapäiväistä henkilöstöjohtamista.

Perehdytetty työntekijät kertoivat haastatteluissa saaneensa käyttöönsä perehdytyksen aikana Nooan tuote-esitteitä, sisäisiä ohjeita, järjestelmäohjeita, käsikirjan Nooasta / henkilöstöasioiden ohjeistuksen sekä yrityksen vuosikertomuksia. He eivät saaneet käyttöönsä ammatillisen työnopastuksen ohjetta tai perehdyttämisen muistilistaa. Heidän mukaansa materiaalit, joita he saivat käyttöönsä, auttoivat näkemään kokonaiskuvan yrityksestä ja sen toiminnasta, helpottivat muistamaan asioita sekä tukivat käytännön tekemisessä ja järjestelmissä. Henkilöstöasioiden ohjeistus ohjasi arvoja ja toimintaa. Kahden haastateltavan mukaan (1 ja 2) he saivat materiaalien avulla tarpeeksi tietoa perehdyttämisen osa-alueista työpaikasta ja työyhteisöstä. Itse työhön niistä ei ollut niin paljon apua vaan työ opittiin käytännön avulla. Haastateltava 3 mukaan hän perehtyi työyhteisöön toimimalla yhteisön jäsenenä ja tutustumalla ihmisiin eikä materiaalien avulla. Työn tekemistä helpottivat erilaiset ohjeet ja lopullinen oppiminen tapahtui käytännön kautta. He kertoivat myös kehittämisideoita perehdyttämismateriaaleihin. Haastateltava 1 mielestä materiaaleissa tulisi olla selkeä perehdyttämisen prosessikuvaus, oma toimenkuva, aikataulut, tavoitteet ja seuranta. Haastateltava 2 näki tärkeänä järjestelmäohjeiden peruspaketin. Niistä tulisi ilmetä ydin asiat ja mistä ohjeet löytyvät. Haastateltava 3 mielestä materiaaleissa tulisi ohjata siihen, mistä tietoa löytyy. Osaamisenkartoittamisen apuna voisi olla materiaali, jonka avulla voisi rastia, mitkä asiat perehdytetty hallitsee ja mitkä ei.

Haastatellut perehdyttäjät kertoivat molemmat käyttävänsä apunaan ammatillisen työnopastuksen ohjeistusta ja perehdyttämisen muistilistaa. Haastateltava 1 kertoi käyttävänsä niiden lisäksi hyödyksi muita löytyviä lukuisia ohjeita, henkilöstöasioiden ohjeistusta sekä yrityksestä kertovia materiaaleja. Haastateltava 2 kertoi käyttävänsä lisäksi esimerkiksi tuotteisiin liittyviä materiaaleja sekä Loisto-oppiverkkoa. Haastateltava 1 kertoi käyttävänsä ammatillisen työnopastuksen ohjeistusta osaamisen kartoittamisen apuna. Muistilistasta hän tarkistaa, mitä uuden tulijan kohdalla täytyy tehdä ja varmistaa vastuunjaon. Haastateltava 1 mielestä materiaalit helpottavat muistamista, näkemään prosessin kokonaisuutena, etenemisen seurannassa sekä yhdistämään tiettyyn vaiheeseen liittyvät asiat. Haastateltava 2 mielestä tällä hetkellä nykyisiä materiaaleja käyttämällä pystyy seuraamaan, miten perehdytys on edennyt, mutta lopullista yhteenvetoa ei synny. Haastateltava 1 oli sitä mieltä, että perehdyttämisen kaikki osa-alueet on huomioitu materiaaleissa. Haastateltava 2 mielestä taas materiaalit ottavat kantaa kaikkiin osa-alueisiin, mutta ne eivät syvenny riittävän syvälle jokaiseen osa-alueeseen. Lopusta vastuu jää kouluttajalle ja oppijalle. He antoivat myös omat kehittämis ehdotuksensa. Haastateltava 1 mielestä materiaalien tulisi löytyä yhdestä tietystä paikasta ja niissä tulisi olla sisällysluettelo. Niiden tulisi olla helposti löydettävissä. Niiden tulisi sisältää kokonaisvaltainen

ohjeistus perehdyttämiseen. Materiaaleja pitäisi pystyä helposti muokkaamaan yksilön mukaan. Muistilistaan pitäisi laittaa se, koska asiat on käyty lävitse ja perehdyttämisen päätteeksi allekirjoitukset. Haastateltava 2 mielestä materiaalien tulisi helpottaa perehdyttämistä. Niiden tulisi olla tarpeeksi yksinkertaisia käyttää perehdyttämisen tukena.

Perehdyttäjän rooli

Nooan hallintopäällikön mukaan perehdyttäjää ei yleensä nimitä virallisesti. Opastettavalla saattaa olla eri perehdyttäjiä, jotka omaavat eri osaamisalueita. Hänen mukaansa vastuu ja rooli perehdyttämisestä jakaantuvat Nooassa seuraavasti. Henkilöstöhallinto auttaa ja tukee perehdyttäjää sekä luo raamit perehdyttämiselle. Vastuu perehdyttämisestä on esimiehellä. Perehdyttäjä vastaa tekemisestään esimiehelleen. Hän on opastettavan apu ja turva ja toteuttaa ammatillisen perehdyttämisen. Perehdytettävän vastuulla on oppiminen ja uuden omaksuminen.

Haastateltujen perehdytettyjen työntekijöiden mukaan heille ei nimetty erillistä perehdyttäjää. Haastateltava 1 kertoi, että häntä perehdytti kukin työntekijä vuorollaan sen mukaan kenellä oli aikaa ja vaadittavaa osaamista. Haastateltava 3 esimies toimi pääasiassa perehdyttäjänä mutta myös kaikki työyhteisön jäsenet osallistuivat perehdyttämiseen. Heidän mukaansa vastuu ja rooli perehdyttämisestä jakautuivat seuraavasti. Henkilöstöhallinto loi perehdyttämisenmateriaalit ja -prosessin, valitsi sopivan henkilön ja solmi työsuhteen työntekijän kanssa. Esimies otti työntekijän vastaan ja opasti työpaikkaan ja työyhteisöön. Haastateltava 3 mukaan esimiehellä oli suuri vastuu. Hän vei perehdyttämistä eteenpäin ja valvoi prosessin etenemistä ja oppimisen edistymistä. Perehdyttäjänä toimineet henkilöt opettivat käytännön työhön. Kaikkien haastateltavien mielestä oma rooli perehdyttämisessä oli suurin. Perehdytettävällä itsellään oli vastuu kysymisestä, oppimisesta ja aktiivisuudesta. Muut työyhteisön jäsenet auttoivat, tukivat ja neuvoivat. Haastateltava 3 mukaan muun työyhteisön rooli perehdyttämisessä säilyi pisimpään. Heidän vastuunaan oli neuvoa ja ottaa hyvin vastaan. Heidän tehtävään oli ottaa uusi tulija työyhteisön jäseneksi.

Haastateltujen perehdyttäjien mukaan vastuu ja rooli perehdyttämisestä jakautuvat Nooassa seuraavasti. Henkilöstöhallinnon tehtävänä on rekrytointi, alkutoimet, työsuhteasiat sekä perehdyttämisen raamien, ohjeiden ja materiaalien luominen. Henkilöstöhallinto tukee esimiestä prosessin edetessä. Vastuu perehdytyksestä on esimiehellä ja hän vastaa perehdyttämisprosessin hallinnasta ja etenemisen seurannasta. Opastaja opettaa käytännössä eli

suorittaa työnopastuksen ja vastaa esimielle perehdyttämisen etenemisestä ja onnistumisesta. Opastettavan vastuulla on oppia hyvin, olla aktiivinen ja kiinnostunut, palautteen antaminen, toiveiden esittäminen, asioiden kyseenalaistaminen ja epäselvien asioiden kysyminen. Työyhteisöllä on tärkeä rooli perehdyttämisessä. Kaikki osallistuvat opastamiseen ja heiltä vaaditaan ymmärrystä ja tukea.

Hallintopäällikön mielestä hyvän perehdyttäjän ominaisuuksia ovat johdonmukaisuus, pitkäjänteisyys, ymmärtäväisyys ja se, että osaa ottaa asioista selvää. Osaamiseltaan perehdyttäjään tulee olla hänen mielestään ammattitaitoinen. Ei ole merkitystä kuinka pitkään on ollut töissä. Hyvin pitkään yrityksessä ollut työntekijä ei ole välttämättä paras perehdyttäjä. Asenne tulee olla kohdallaan. Hyvää opetustapaa hän kuvaili rauhalliseksi, mutta määrätietoiseksi. Hyvä perehdyttäjä huomioi sen, minkälainen yksilö on oppijana. Hyvällä perehdyttäjällä ajankäytön hallinta on hänen mielestään suunnitelmallista ja organisoitua. Perehdyttäminen tulee olla systemaattista ja eteneminen tulee olla suunniteltuna kalenterissa.

Perehdytettyjen työntekijöiden mielestä hyvän perehdyttäjän ominaisuuksia ovat järjestelmällisyys, avuliaisuus, ennakkoluulottomuus, avoimuus, helposti lähestyttävyys, yksilön huomioiminen, yhtenäisten toimintamallien mukaan toimiminen, ammattitaitoisuus, innostuneisuus ja motivoituneisuus. Osaamiseltaan hyvä perehdyttäjä on heidän mielestään ammattitaitoinen, hallitsee opetettavan asian ja kokonaisuudet sekä omaa käytännön kokemusta. Opetustavassa he näkivät tärkeänä selkeyden, opitun varmistamisen, käytännön ja oman esimerkin avulla opettamisen sekä eri osaamistasojen ja yksilöiden huomioimisen. Heidän mukaansa hyvän perehdyttäjän ajankäytön hallinta on suunnitelmallista ja aikataulun käydään yhdessä lävitse. Sovitussa aikataulussa pyritään pysymään.

Haastateltujen perehdyttäjien mielestä hyvän perehdyttäjän ominaisuuksia ovat hyvät vuorovaikutustaidot, innostuneisuus, aito kiinnostus uuteen tulokkaaseen, kuuntelemisen taito, rauhallisuus ja perusteellisuus. Haastateltava 2 mukaan hyvä perehdyttäjä omaa vankan osaamisen opetettaviin asioihin. Haastateltava 1 mielestä hänen ei kuitenkaan tarvitse osata kaikkea, mutta tulee tietää ja selvittää mistä tarvittava tieto löytyy. Täytyy myös osata delegoida opastaminen oikeille henkilöille ja käyttää työyhteisön kykyjä hyväksi. Heidän mielestään opetustavaltaan hyvä perehdyttäjä on selkeä, johdonmukainen, havainnollistava ja kertaa sekä toistaa asioita tarpeeksi. Ajankäytön hallinnassa tärkeää oli heidän mielestään aikataulun määrittäminen, siinä pysyminen ja tarvittaessa aikataulun muokkaaminen uudelleen.

Hallintopäällikön mielestä perehdyttäjä edistää organisaation yhteisiä tavoitteita uskaltamalla kysyä ja kyseenalaistaa tapaa tehdä. Ei tulisi langeta siihen, että tehdään näin, koska näin on aina tehty. Eikä myöskään siihen, että ”kun minä luulin”. Kokemusten ja näkemysten jakaminen on tärkeää. Hänen mielestään esiin tulevia kehitysideoita tulee viedä eteenpäin. Esimiehen tulee myös huomata, jos joku olisikin innokas perehdyttämään eikä käytä aina luottoperehdyttäjää.

Perehdytetyistä työntekijöistä haastateltava 1 mukaan hyvän perehdyttäjän ominaisuudet eivät täysin toteutuneet hänen oman perehdyttäjänsä kohdalla. Hänen mielestään ajankäytön hallinta oli puutteellista eikä perehdyttämisessä oltu järjestelmällisiä. Kehitettävää jäi suunnitelmallisuuden ja ajankäytön osalta. Haastateltava 2 mukaan hyvän perehdyttäjän ominaisuudet eivät toteutuneet hänen perehdyttäjänsä kohdalla. Hänen kohdallaan oletettiin liikaa, että hän osaa kaiken lähtökohdistaan johtuen. Kehittämiskohteena hän näki tukiverkon, joka häneltä puuttui. Hänen mielestään jokaiselle tulijalle tulee nimetä perehdyttäjä, joka toimii tukihenkilönä. Haastateltava 3 mielestä hyvän perehdyttäjän ominaisuudet toteutuivat hänen perehdyttäjänsä kohdalla. Kehitettävää hän löysi perehdyttäjänsä työskentelystä siltä osin, että perehdyttäjä olisi voinut antaa enemmän käytännön opetusta tai delegoida sitä muille työntekijöille.

Perehdyttäjistä haastateltava 1 koki tulevaisuuden haasteena ikäjohtamisen niin nuorien kuin vanhempienkin tulijoiden kohdalla. Palautteen saanti on kehittänyt häntä ajan saatossa esimiehenä ja perehdyttäjänä. Haastateltava 2 koki haastavaksi erilaisten ihmisten huomioimisen opettamisessa. Kehittämisaikoina perehdyttämisessään hän näki järjestelmällisyyden ja systemaattisuuden.

3.3 Työnopastuksen ohjeistuksen päivittäminen

Tutkimuksen tavoitteena oli päivittää ajantasaiseksi ja kehittää paremmaksi työnopastuksen ohjetta, joka tulee osaksi perehdyttämisen ohjeistusta. Tutkimus toteutettiin haastattelemalla työnopastuksen osa-alueiden neljää vastuuhenkilöä.

3.3.1 Tutkimusmenetelmän kuvaaminen

Tutkimuksessa käytettiin työssä aikaisemmin esiteltyjen haastatteluiden tapaan laadullista metodologiaa. Perusteluna valinnalle on yksityiskohtaisempien ja syvällisempien vastausten saaminen, joka on erityisen tärkeää päivittäessä työnopastuksen ohjeistusta ajantasaiseksi. Näin oli tarkoituksena saada varmistettua ohjelman mahdollinen parantaminen, täydentäminen ja tarkentaminen. Tiedonhankinnan strategiana käytettiin aikaisempien haastatteluiden mukaisesti tapaustutkimusta, joka soveltui hyvin yksittäisen asiakirjan päivittämiseen ja kehittämiseen.

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina työnopastuksen eri osa-alueiden vastuuhenkilöille. Yksilöhaastattelu soveltui ryhmähaastattelua paremmin tilanteeseen, sillä jokainen osa-alue on oma kokonaisuutensa ja haastateltavilla on jokaisella oma osaamisalueensa. Haastattelut toteutettiin strukturoituina haastatteluina, joissa on valmiit kysymykset ja esittämisjärjestys on kaikille haastateltaville sama (Metsämuuronen 2000, 41). Valinta perustui menetelmän tehokkuuteen ja tapausten samankaltaisuuteen (Metsämuuronen 2000, 41).

3.3.2 Tutkimuksen kohderyhmät

Haastateltavia valittiin vähän työssä aikaisemmin esitellyn laadullisen tutkimuksen tapaan. Valinta perustui Nooa Säästöpankissa eri osaamisalueiden vastuuhenkilöiden määrään. Vastuualueet ovat säästäminen (haastateltava 1), rahoitus (haastateltava 2), päivittäisasiointi (haastateltava 3) ja yrityspalvelut (haastateltava 4). Vastuuhenkilöt ovat erikoistuneet omaan osaamisalueeseensa ja heidän tehtävänsä on pysyä ajan tasalla kyseisen osa-alueen lainsäädännössä ja uusissa ohjeistuksissa.

3.3.3 Tutkimuksen toteutus ja vastaukset

Tutkimus toteutettiin käyttämällä valmista haastattelupohjaa (ks. liite 7), jossa oli yhteensä neljä kysymystä. Haastatteluiden tavoitteena oli selvittää, ovatko työnopastuksen ohjeessa jotkin tiedot muuttuneet, voisiko siihen lisätä jotain tietoja tai löytyykö johonkin kohtaan tarkennettavaa tietoa. Tämän lisäksi neljältä haastateltavalta kysyttiin kehitysideoita ohjeen parantamiseksi. Haastattelut toteutettiin tehdyn aikataulun mukaisesti marraskuun aikana

kunkin haastateltavan konttorissa paikan päällä (ks. liite 3. kohta haastattelut 1). Ajankohta oli sovittu etukäteen ja tilanne rauhoitettiin muilta töiltä. Haastatteluiden vastaukset (ks. liite 7) antoivat lähtökohdan työnopastuksen ohjeen päivittämiseen ja kehittämiseen päivittäisasioinnin, rahoituksen, säästämisen ja yrityspalveluiden osalta.

3.4 Haastatteluiden johtopäätökset ja hyödyntäminen projektissa

Seuraavissa kappaleissa esitellään perehdyttämisen nykytilan arviointia ja työnopastuksen ohjeistuksen päivittämistä varten toteutettujen haastatteluiden johtopäätöksiä. Niissä pohditaan haastatteluiden vastauksien hyödyntämistä Nooa Säästöpankin perehdyttämisen ohjeistuksen laatimisessa ja peilataan saatuja vastauksia teoriaan.

3.4.1 Perehdyttämisprosessi

Hallintopäällikön haastattelun perusteella on nähtävissä, että perehdyttämisprosessi toteutetaan Nooassa suurimmalta osin teorian mallin mukaisesti (ks. kuvio 8). Perehdyttämisen ohjeistusta tehtäessä on kuitenkin huomioitava, että Nooassa työsuhdeperehdyttäminen alkaa jo ennen töiden aloittamista. Tämän lisäksi kävi ilmi, että yrityksessä on käytössä urapolkukeskustelu. Sen käyminen voidaan Nooassa yhdistää perehdytyksen päätäntäkeskusteluun. Tämä toimii hyvin harjoitteluna tulevaisuudessa käytäviä kehityskeskusteluja varten.

Perehdytettyjen työntekijöiden haastattelusta käy kuitenkin ilmi, että perehdyttämistä ei aina toteuteta Nooassa henkilöstöhallinnon antamien ohjeiden mukaisesti. Suurimmat puutteet ilmenivät perehdyttämisen tavoittamisen asettamisessa, seurannassa ja aikatauluttamisessa.

Perehdyttäjät kertoivat haastatteluissaan perehdyttävänsä mallin mukaisesti. Toinen haastatelluista perehdyttäjäistä ei kuitenkaan luo aikataulua perehdyttämiselle.

Kokonaisvaltaisen perehdyttämisen onnistumisen kannalta tavoitteet, seuranta ja aikataulutus ovat kuitenkin erittäin merkittäviä tekijöitä, joten niiden tärkeyttä tulee korostaa perehdyttämisen ohjeistuksessa. Perehdyttäjät pitivät teorian mukaisesti yksilön huomioimista perehdyttämisessä tärkeänä. Tämä on myös yksi tärkeä asia, joka tulee ottaa esiin ohjeistuksessa.

Hallintopäällikkö kertoi, että Nooassa perehdyttämisen tavoitteena on saada sitoutunut ja motivoitunut työntekijä, joka tekee laadukasta työtä. Nämä tavoitteet ovat linjassa teorian

antamien tavoitteiden kanssa. Hän myös kertoi, että seuranta tapahtuu esimiehen ja hänen välisien keskusteluiden kautta. Seuranta voisi kuitenkin olla näkyvämpää työntekijälle ja systemaattisempaa. Tämä tulee ottaa huomioon ohjeistusta tehtäessä. Perehdyttämisen arviointi- ja päättäntäkeskustelut tulisi olla aina mukana perehdyttämisessä. Perehdyttämisen arviointilomaketta olisi myös kannattavaa käyttää Nooassa.

Hallintopäällikkö, perehdytetyt työntekijät ja perehdyttäjät olivat yhtä mieltä siitä, että yksilön huomioiminen on tärkeää perehdyttämisen suunnittelussa. Osaamisen ja lähtökohtien kartoittaminen nähtiin tärkeänä osana perehdyttämistä, joka tulee esiin myös teorioissa. Perehdytettyjen työntekijöiden kokemusten mukaisesti on kuitenkin huomioitava, ettei tulijasta saa tehdä ennako-oletuksia. Nämä seikat on myös otettava huomioon ohjeistuksessa.

Perehdytetyt työntekijät kokivat haastavaksi perehdyttämisprosessissa tiedon löytämisen ja omaksumisen sekä oman osaamisensa kartoittamisen. Ammatillista työnopastuksen ohjeistusta parannettaessa on otettava huomioon se, mistä tärkeimmät ohjeet löytyvät. Työnopastuksen ohjeistusta täytyy myös selkeyttää niin, että sen avulla työntekijä pystyy katsomaan helposti, mitä kaikkea hänen tulee osata omassa tehtävässään.

Hallintopäällikkö näki tärkeänä kehitettävänä asiana esimiesten vastuunkantamisen ja perehdyttämisen merkityksen käsittämisen. Näitä asioita tulee korostaa ohjeistuksessa. Perehdytetyt työntekijät kaipaivat suunnitelmallisuutta ja järjestelmällisyyttä perehdyttämiseen sekä yhteisiä Nooan toimintamalleja. Perehdytyksen ohjeistukseen tulee luoda selkeä perehdytysohjelmamalli, josta käy ilmi tavoitteet, aikataulu ja seuranta. Työnopastuksen osana on ”Sisäiset pelisäännöt” -kohta, josta ilmenee, miten Nooassa toimitaan. Se tulee päivittää, selkeyttää ja laittaa erikseen perehdyttämisen ohjeistukseen omaksi kohdaksi. Perehdyttäjät kaipaivat selkeyttä ja yhtenäistämistä, joihin ohjeistuksella pyritäänkin.

3.4.2 Perehdyttämismateriaalit

Haastatteluista kävi ilmi, että Nooassa on käytössä teorioissakin esiin tulleita perehdytysmateriaaleja. Nooassa on käytössä ammatillisen työnopastuksen ohjeistus ja perehdyttämisen muistilista sekä henkilöstöasioiden ohjeistus. Ammatillisen työnopastuksen ohjeistus on apuna perehdyttäjälle ja perehdytettävälle selkeyttäen asioita, joita tietystä osaamisalueesta tulisi hallita. Sen avulla voidaan kartoittaa osaamista ja hahmottaa kokonaisuuksia. Se tulee päivittää ajantasaiseksi ja sitä tulee selkeyttää. Tästä on enemmän

kerrottu seuraavassa osiossa. Perehdyttämisen muistilista toimii apuna perehdyttäjälle ja perehdytettävälle tarkistuslistana läpikäyvistä asioista ja sen avulla voidaan seurata perehdyttämisen etenemisestä. Henkilöstöasioiden ohjeistus on laaja tietopaketti uusille sekä myös nykyisille työntekijöille. Se sisältää tietoa yrityksestä, sen arvoista, toimintatavoista sekä henkilöstöasioihin ja työsuhteeseen liittyvistä asioista. Se toimii Nooassa ”Tervetuloa taloon” -lehtisen sijasta. Hallintopäällikkö koki haasteeksi materiaalien päivittämisen ja ylläpitämisen. Tämän tärkeys tulee myös ottaa esiin perehdyttämisen ohjeistuksessa.

Hallintopäällikön mukaan perehdyttämismateriaalinen tavoitteena Nooassa on olla tukena ja apuna perehdyttämisessä ja sen suunnittelussa. Kehittämiskohteena hän näkee perehdyttämisen yhtenäistämisen ja johdonmukaisuuden saavuttamisen materiaalien avulla. Perehdyttämisen ohjeistusta luotaessa nämä tavoitteet on pidettävä koko ajan mielessä. Perehdytettyjen työntekijöiden haastatteluista käy ilmi, etteivät he olleet saaneet käyttöönsä ollenkaan työnopastuksen ohjeistusta eivätkä muistilistaa. Niiden käytön tärkeyttä on korostettava ohjeistuksessa.

Perehdyttäjien haastattelusta taas käy ilmi, että he käyttävät näitä materiaaleja hyödykseen juuri niiden käyttötarkoituksen mukaisesti. Ohjeistuksessa tulee kuitenkin ilmetä kunkin perehdytyksen tukimateriaalin käyttötarkoitus, jotta se ei jää kenellekään epäselväksi.

Perehdyttäjien kehittämis ehdotuksena on, että perehdyttämiseen käytettävät materiaalit pitäisi löytyä yhdestä paikasta, koska nyt ne ovat erillään. Heidän mielestään perehdyttämisen ohjeessa tulee olla sisällysluettelo ja sen tulee olla kokonaisvaltainen ohjeistus. Heidän mielestään ohjeistus tulisi olla muokattavissa yksilön mukaan. Muistilistaan tulisi lisätä se, koska asia on käyty lävitse ja perehdyttämisen lopuksi allekirjoittaa muistilista. Ohjeistusta tulisi myös olla tarpeeksi yksinkertaista käyttää perehdyttämisen apuna. Nämä seikat tulee huomioida tehtäessä ohjeistusta. Ohjeistuksen tarkoituksena on luoda kaikki perehdyttämiseen tarvittavat asiat samaan dokumenttiin.

3.4.3 Perehdyttäjän rooli

Hallintopäällikön, perehdytettyjen työntekijöiden sekä perehdyttäjien mukaan Nooassa ei erikseen nimitä perehdyttäjää. Teorian mukaan olisi kuitenkin tärkeää, että opastettavalle olisi nimetty oma perehdyttäjänsä, jolta hän tietäisi saavansa tukea ja turvaa. Tämä tulee esiin myös yhden perehdytetyn työntekijän toiveissa. Tämä tulee ottaa esiin myös ohjeistuksessa. Haastatteluiden perusteella perehdyttämisen vastuut ja roolit ovat jakautuneet

henkilöstöhallinnon, esimiehen, perehdyttäjän, perehdytettävän ja muun työyhteisön välille teorioiden mukaisesti. Haastatteluista kuitenkin ilmenee, että Nooassa perehdytettävällä itsellään on suuri rooli ja se tulee ilmetä ohjeistuksesta. Haastateltavien kertomat hyvän perehdyttäjän ominaisuudet, osaaminen, opetustapa ja ajankäytön hallinta ovat myös linjassa teorioiden kanssa.

Hallintopäällikön mielestä perehdyttäjä edistää johdon tavoitteita, jos hän vie kehitysideoita aktiivisesti eteenpäin ja huomioi tulijan kokemukset ja näkemykset. Tämä on myös tärkeää ottaa esille ohjeistuksessa. Perehdyttäjien haastatteluista ilmenee, että haasteellisenä he kokevat perehdytettävien erilaisuudet ja yksilön huomioimisen sekä järjestelmällisyyden ja suunnitelmallisuuden. Ohjeistuksen avulla näitä asioita tulisi helpottaa ja tukea.

3.4.4 Työnopastuksen ohjeistus

Työnopastuksen vastuuhenkilöiden haastatteluiden perusteella työnopastuksen ohjeistus voidaan päivittää ajantasaiseksi ja sitä voidaan parantaa ilmaantuneiden kehitysehdotusten avulla. Työnopastuksen ohjeistus liitetään osaksi perehdyttämisen ohjeistusta. Ohjetta yhtenäistetään ja kehitetään paremmaksi saatujen kehitysideoiden ja opinnäytetyön tekijän omien näkemysten mukaisesti. Haastatteluiden pohjalta saatuja kehitysideoita olivat muun muassa ohjeen yhtenäistäminen visuaalisesti, eri osaamistasojen huomioiminen (palveluneuvoja, rahoitus- ja sijoitusasiantuntija sekä rahoitus- ja sijoituspäällikkö), perehdytyksen aikataulun huomioiminen sekä keskeisten ohjeiden ja tuotetuntemuksen laittaminen erikseen ohjeeseen kunkin osa-alueen mukaisesti.

Työnopastuksen ohjeistukseen kuulunut ”Sisäiset pelisäännöt” siirretään omaksi kohdakseen perehdyttämisen ohjeistukseen. Näin ohjeistuksessa tulee selkeämmin esille Nooan toimintatavat ja asiakastapaamisten hallinnan ohjeistus. ”Sisäisiä pelisääntöjä” parannetaan ja siihen tarkennetaan muuttuneita asioita haastatteluissa saatujen kehitysehdotusten mukaisesti sekä opinnäytetyön tekijän omien tietojen pohjalta.

3.5 Tutkimusten reliabiliteetin ja validiteetin pohdinta

Tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä voidaan arvioida reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Käsitteet ovat alun perin kehitetty kvantitatiivisen tutkimuksen yhteydessä. Reliabiliteetilla

tarkoitetaan sitä, että mitattaessa tai havainnoitaessa sama asia toistuvasti saadaan sama tulos. Validiteetilla arvioidaan tutkimuksessa sitä, että valittu mittari mittaa tutkittavaa asiaa, syy-seuraussuhteen osoittamista sekä tulosten yleistettävyyttä. Vaihtoehtoisia käsitteitä laadullisen tutkimuksen hyvyyden arviointiin ovat toistettavuuden, uskottavuuden ja siirrettävyyden pohdinta. Toistettavuudella tarkoitetaan sitä, onko tutkimuksen vaiheet raportoitu tarkasti ja onko työ tehty huolellisesti. Tutkimuksen uskottavuudesta pohditaan sitä, että ovatko saadut tutkimustulokset ja niistä tehdyt johtopäätökset uskottavia. Siirrettävyydellä tarkoitetaan sitä, että ovatko saadut tulokset siirrettävissä johonkin toiseen ympäristöön. (Ylikerälä 2008, 19.)

Laadullista tutkimusta voidaan arvioida myös pohtimalla aineiston merkittävyyttä ja riittävyttä sekä analyysin kattavuutta, arvioitavuutta ja toistettavuutta. Merkittävyyden näkökulmasta tutkijan tulisi ymmärtää, miksi hänen aineistonsa on analysoimisen arvoista. Aineiston riittävydellä tarkoitetaan sitä, tutkittavia tapauksia on sopiva määrä. Ohjeena on, että ensin kannattaa kerätä ja analysoida pienekö aineisto ja sen jälkeen pohtia onko aiheellista kerätä lisää aineistoa. Analyysin kattavuudessa tulee huomioda se, että tutkija ei perustele johtopäätöksiään satunnaisten poimintojen avulla. Laadullinen analyysi on kuitenkin työlästä ja aikaa vievää, joten tapauksia ei tule olla liikaa eikä havaintojen kuvailua tule tehdä liian pitkästi. Analyysin arvioitavuus tarkoittaa sitä, että lukija pystyy seuraamaan tutkimuksen päättelyä. Sen avulla hän pystyy joko hyväksymään tuloksin tai kritisoidaan sitä. Analyysin toistettavuudella tarkoitetaan sitä, että tulokset on esitetty tutkimuksessa niin yksiselitteisesti, että lukija pääsee niitä soveltamalla samoihin johtopäätöksiin. (Mäkelä 1992, 47–48, 52–53.)

Tässä tutkimuksessa luotettavuuden kannalta on merkittävää, että perehdyttämisen ohjeistuksen luomisprosessia kuvataan mahdollisimman tarkasti ja johdonmukaisesti. Projektin etenemistä ja tehtyjä päätelmiä tulee olla helppo seurata. Tutkimuksen pätevyyden kannalta tulee miettiä tarkasti, että haastateltavilta kysytään oikeita asioita aiheeseen liittyen. Kysymysten tulee olla helposti ymmärrettäviä eikä monitulkintaisia. On myös huomioitava, että haastatteluiden tuloksista tehdään oikeita tulkintoja ja tuloksia käytetään hyödyksi perehdyttämisen prosessin ja -materiaalien kehittämisessä. Tutkimusta tehdessä tulee ymmärtää työn merkittävyys eli mihin sillä pyritään ja muistaa alussa asetetut tavoitteet.

Tässä tutkimuksessa haastateltavia tulee olla tarpeeksi, mutta ei liikaa laadullisen tutkimuksen työläisyyden vuoksi. Haastateltavien valinnan tulee myös olla perusteltua. Arvioitaessa perehdyttämisen prosessia ja -materiaaleja tutkimuksen kohderyhmiä on kolme. Nämä kohderyhmät on perusteltu niiden eri näkökulmien perusteella. Tutkimuksessa otetaan

huomioon yrityksen johdon, perehdytettyjen työntekijöiden ja perehdyttäjiä erilaiset näkökulmat. Työnopastuksen ohjeistuksen ajantasaisuuden varmistamista varten haastateltavien henkilöiden valinta perustuu yrityksessä ennalta määriteltyihin osaamisalueiden vastuuhenkilöihin ja heidän määräänsä. Haastatteluiden tulokset tulee raportoida selkeästi ja lyhyesti, jottei niistä tule liian pitkiä ja vaikeasti luettavia.

3.6 Valmiin perehdyttämisohjelman kuvaaminen

Työn tuloksena syntyi Nooa Säästöpankin perehdyttämisen ohjeistus (ks. liite 10). Sen toteuttamisessa tärkeässä roolissa oli Nooa Säästöpankin perehdyttämisen nykytilan arviointi ja kehittämiskohteiden havaitseminen, joka toteutettiin haastatteluiden avulla. Ohjeistuksen pohjana on käytetty viitekehyksen teoriaa. Tämän lisäksi olemassa olevaa Nooan ammatillisen työnopastuksen ohjeistusta parannettiin, päivitettiin ja yhtenäistettiin toteutettujen haastatteluiden perusteella. Se liitettiin osaksi perehdyttämisen ohjeistusta.

Ohjeistuksen tarkoituksena on yhtenäistää perehdyttämistä Nooa Säästöpankissa. Sen avulla perehdyttämiseen saadaan toivottua suunnitelmallisuutta ja järjestelmällisyyttä.

Perehdyttämisen ohjeistus on tehty Nooa Säästöpankin hallintopäällikön antamin tavoittein. Sen tulee tukea ja auttaa perehdyttäjiä ja antaa johdonmukaisuutta kokonaisvaltaisen perehdyttämisen toteuttamiseen. Ohjeistus on tarkoitettu esimiehille, perehdyttäjäille, perehdytettävälle työntekijöille sekä koko työyhteisölle. Siihen on koottu yhteen dokumenttiin keinot onnistuneeseen perehdyttämiseen ja perehdyttämisen apumateriaalit.

Ohjeistus on rakenteeltaan sellainen, että ensin kuvataan keinoja onnistuneeseen perehdyttämiseen teorian avulla ja sitten esitellään päivitetyt sisäiset pelisäännöt sekä työnopastuksen ohjeistus. Työn liitteenä ovat uudet perehdyttämisen apumateriaalit.

Ohjeistuksessa kerrotaan ensin, miksi se on tehty ja keille se on tarkoitettu. Tämän jälkeen siinä kuvataan viitekehyksen tavoin tietä onnistuneeseen perehdyttämiseen, tehtyjä perehdyttämismateriaaleja ja perehdyttämisprosessia. Ohjeistukseen on laitettu omaksi osakseen ”Sisäiset pelisäännöt”-kohta, joka oli ennen osa työnopastuksen ohjeistusta. Sisäisiä pelisääntöjä on selkeytetty, parannettu ja päivitetty. Niistä selviää nopeasti uudelle tulijalle talon toimintatavat. Pelisääntöihin on lisätty Nooan arvot kuvion muodossa. Nooan asiakastapaamisissa lähtökohtana ovat myyntikoulutukset, joissa käytetään hyödyksi myynninpyrä kuviota. Tämä on myös lisätty sisäisiin pelisääntöihin.

Ohjeistuksessa seuraavana on päivitetty ja paranneltu työnopastuksen ohjeistus. Tämän osion tarkoituksena on auttaa esimeistä, perehdyttäjää ja perehdytettävää työntekijää näkemään kokonaisuutena kuhunkin osaamisalueeseen vaadittavat asiat. Sen avulla voidaan kartoittaa osaamista ja lopuksi varmentaa opitut asiat. Tähän osuuteen on jokaisen osaamisalueen alkuun lisätty keskeisimmät ohjeet ja niiden löytyminen järjestelmistä. Työnopastuksen osuutta on myös selkeytetty ja yhtenäistetty.

Työn lopussa liitteinä ovat perehdyttämisen tukimateriaalit, joiden tarkoituksena on auttaa perehdyttämisen suunnittelussa. Niissä on keskeisesti otettu huomioon perehdyttämisen tavoitteet, aikataulutus ja seuranta sekä työntekijän kehittyminen.

Ohjeistukseen on tehty perehdyttämisohjelmapohja, joka löytyy ohjeistuksen liitteistä (ks. ohjeistuksen liite 1). Sen tarkoituksena on helpottaa perehdyttämisen toteutuksen suunnitelmallisuutta ja johdonmukaisuutta Nooassa. Sen tarkoituksena on myös yhtenäistää perehdyttämistä Nooassa. Perehdyttämisohjelmapohjassa on huomioitu kokonaisvaltaisen perehdyttämisen onnistumisen kannalta kaikkein tärkeimmät seikat, joita ovat perehdyttämisen tavoitteet, aikataulutus ja seuranta. Sen tarkoituksena on toimia esimiehen, perehdyttäjän ja perehdytettävän työntekijän apuna hahmottamaan perehdyttämisen kokonaisuutta. Sen avulla kaikkien osapuolten on helppoa seurata perehdyttämisen etenemistä. Pohja on myös räätälöitävissä yksilön mukaan, joten se on käyttökelpoinen kaikille Nooan perehdytettävälle työntekijöille. Perehdyttämisen seurantaan varten pohjaan on laitettu valmiiksi ehdotuksia perehdyttämisen seuranta- ja päätäntä- sekä urapolkukeskustelua varten.

Perehdyttämisen muistilistaa on paranneltu ja tehty laajemmaksi (ks. ohjeistuksen liite 2). Sen tarkoituksena on toimia esimiehen ja perehdyttäjien apuna perehdyttämisen hahmottamisessa kokonaisuutena. Uuden tulokkaan aloittaessa ensimmäisinä päivinä on paljon yksityiskohtaisia asioita, joita tulee muistaa. Sen avulla voidaan tarkistaa, mitä asioita tulee käydä lävitse ja miten vastuualueet on jaettu. Muistilistan avulla myös perehdytettävä työntekijä voi seurata perehdyttämisen etenemistä. Uutena asiana on, että muistilistaan merkitään päivämäärä, milloin tietty asia on käyty lävitse ja se allekirjoitetaan lopuksi. Perehdyttämisen päätäntäkeskustelussa tarkistetaan, että kaikki asiat on käyty lävitse ja muistilistaan merkitään päivämäärä ”tarkistettu”-kohtaan. Lopuksi esimies ja perehdytetty työntekijä allekirjoittavat muistilistan ja todistavat näin yhdessä, että muistilistan asiat on käsitelty.

Perehdyttämisen ohjeistukseen on tehty oppimispäiväkirjapohja (ks. ohjeistuksen liite 3). Sen avulla perehdytettävä voi seurata ja jäsentää oppimistaan Oppimispäiväkirjaan merkitään perehdyttämisohjelman mukaisesti opeteltavat asiat ja niiden aikataulutus. Tämän lisäksi oppija voi merkitä oppimispäiväkirjaan kuhunkin aiheeseen liittyvät keskeisimmät ohjeet. Tulevaa seuranta- ja arviointikeskustelua varten perehdytettävän on hyvä merkitä ylös haastavaksi kokeneitaan asioita, osa-alueita, joissa tarvitsee vielä opastusta sekä ilmenneitä kehittämisehdotuksia. Omat muistiinpanot ovat apuna hahmottamaan ja arvioimaan omaa oppimista.

Jotta Nooan perehdyttämisen seurantaan saadaan systemaattisuutta, ohjeistukseen on luotu perehdyttämisen arviointilomake (ks. ohjeistuksen liite 4.), jota voidaan käyttää perehdyttämisen toteuttamisen ja onnistumisen seurantaan Nooassa. Tarkoituksena on ottaa kokonaisvaltaisesti kantaa perehdyttämiseen Nooassa. Lopussa perehdytetyllä on mahdollisuus antaa kehittämisehdotuksia perehdyttämisen parantamiseksi. Jos perehdytetty vastaa johonkin kohtaan olevansa täysin eri mieltä, häntä pyydetään perustelemaan vastauksensa, jotta epäkohtia voitaisiin jatkossa korjata.

4 Yhteenveto

Opinnäytetyöprosessi eteni pääosin laaditun aikataulun mukaisesti. Jotkin työvaiheet aloitettiin ajallaan, mutta ne venyivät kuitenkin pidemmiksi kuin oli suunniteltu. Näihin työvaiheisiin olisi pitänyt suunnitella käytettäväksi enemmän aikaa. Toiset haastattelut, työn esittäminen työpaikalla ja tiivistelmän laatiminen tehtiin hieman myöhässä aikatauluun nähden.

Aikataulussa pysymistä hankaloitti kokopäiväinen työskentely Nooassa palveluneuvojana.

Kaikki keskeiset palautukset tehtiin kuitenkin ajallaan. Lopullinen työ valmistui ja palautettiin ajallaan. Nooa Säästöpankin hallintopäällikön mukaan työ oli aikataulutettu hyvin ja se pysyi aikataulussaan ja suunnitelmissaan.

Toimeksiantaja ja opinnäytetyön ohjaaja seurasivat tiivistä oppinäytetyön etenemistä. Työn edetessä opinnäytetyöhön saatiin paljon uusia näkökulmia ja kehittämisehdotuksia toimeksiantajalta ja opinnäytetyön ohjaajalta. Näiden mukaisesti työtä parannettiin ja kehitettiin sen edetessä. Nooa Säästöpankin hallintopäällikön mukaan opinnäytetyön tekijä oli omatoiminen, oma-aloitteinen ja työtä tehtiin tehokkaasti. Hän oli tyytyväinen siihen, että työ tehtiin pankin näkökulmat huomioiden.

Lopuksi voidaan palata työn alussa asetettuihin tavoitteisiin. Teorian avulla selvitettiin tavoitteiden mukaisesti toimivaan perehdyttämisprosessiin liittyviä seikkoja. Tutkimuksilla selvitettiin tavoitteiden mukaisesti yrityksen perehdyttämisen nykytilaa ja kehittämiskohteita sekä päivitettiin ja parannettiin yrityksen aikaisempi ammatillisen työnopastuksen ohjeistus. Tutkimukset toteutettiin kvalitatiivisesti yksilöhaastatteluin ja näin saatiin yksityiskohtaista tietoa liittyen perehdyttämiseen Nooassa. Haastatteluiden kohderyhmien valinta oli perusteltua ja tutkimusten johtopäätökset olivat keskeisessä roolissa kehittämiskohteen laatisessa. Kerättyä teoriaa käytettiin myös merkittävästi hyödyksi kehittämiskohteen luomisessa. Työn tarkoituksena oli kehittää Nooa Säästöpankin perehdyttämisprosessia, joka toteutettiin luomalla yritykselle perehdyttämisen ohjeistus. Sen avulla Nooan perehdyttämisprosessia saatiin tehostettua, yhtenäistettyä ja siihen saatiin mukaan suunnitelmallisuutta. Ohjeistus antaa käytännön työkaluja esimiehille sekä perehdyttäjille ja perehdyttämisen apumateriaalit löytyvät kätevästi ohjeistuksen liitteistä.

Nooa Säästöpankin hallintopäällikön mukaan perehdyttämisen ohjeistus otetaan käyttöön yrityksessä ja siitä tulee osa yrityksen toimintaa. Työn tuloksia ja tuotoksia aiotaan hyödyntää jatkossa. Hänen mukaansa opinnäytetyö on erittäin hyödyllinen Nooa Säästöpankille ja se antaa myös lisäarvoa yrityksen toiminnalle. Hän arvioi työtä erinomaiseksi.

Kokonaisvaltaisen perehdyttämisen onnistumisen kannalta onkin tärkeää, että perehdyttämisen tärkeys ymmärretään Nooa Säästöpankissa ja perehdyttäminen toteutetaan yhteisten mallien mukaisesti ottaen samalla huomioon erilaiset yksilöt. Jotta Nooa Säästöpankissa voidaan seurata perehdyttämisen toteuttamista ja onnistumista tulevaisuudessa, yrityksen tulee ottaa käyttöön perehdyttämisen arviointilomake. Käyttöönoton lisäksi yrityksen tulee kerätä systemaattisesti arviointilomakkeista saatuja tietoja ja analysoida niitä toimintaa kehittääkseen. Tulevaisuuden haasteina ovat tehdyn ohjeistuksen päivittäminen ja kehittäminen edelleen.

Lähteet

Aalto, E. & Rubanovitsch, M. 2007. Myy enemmän – myy paremmin. 4. uudistettu painos. WS Bookwell Oy. Porvoo

Hokkanen, S., Mäkelä, T. & Taatila, V. 2008. Alan johtajaksi. WSOY. Porvoo.

Hätönen, H. 1999. Osaava henkilöstö. Nyt ja tulevaisuudessa. Tummavuoren Kirjapaino Oy. Vantaa.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Kangas, P. 2003. Perehdyttäminen palvelualoilla. 3. uudistettu painos. Edita Prima Oy.

Kauhanen, J. 2000. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 3. painos. Tummavuoren Kirjapaino Oy. Vantaa.

Kjelin, E. & Kuusisto, P. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Gummeruksen Kirjapaino Oy. Jyväskylä

Metsämuuronen, J. 2000. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metoologia – sarja 4. Jaabes Oy. Viro.

Mäkelä, K. 1992. Kalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Priima-Offset Ky. Helsinki.

Nooa Säästöpankin henkilöstöasioiden ohjeistus 2009.

Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet – Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen strateginen kilpailutekijä. Edita Prima Oy. Helsinki.

Ylikerälä, J. 2008. Luentomateriaali. Opinnäytetyön Tekeminen - Johdanto ja peruskäsitteet. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu.

Liite 1. Esimerkki perehdyttämisen tarkistuslistasta

Merkitse rasti tai päivämäärä ruutuun, kun vastaava asia on opastettu ja kun osaaminen on tarkistettu.

| | opastettu | tarkistettu |
|---|-----------|-------------|
| 1. Yritys, sen toiminta ja asiakkaat | | |
| yrityksen toiminta-ajatus, liike- ja palveluidea | | |
| yrityksen omistussuhteet | | |
| asiakkaat ja heidän odotuksensa | | |
| yrityksen toimintaan liittyvä aineisto, esitteet, videot, diat, Internet, intranet jne. | | |
| 2. Yrityksen organisaatiota ja henkilöstö | | |
| organisaatio ja toimipisteet | | |
| johto, esimiehet | | |
| eri yksiköt, keskeiset yhdyshenkilöt | | |
| työnopastaja ja hänen sijaisensa | | |
| yhteistoiminta- ja työsuojeluorganisaatio sekä -henkilöt | | |
| 3. Toimintatavat yrityksessä | | |
| mitkä asiat ovat yrityksessä tärkeitä ns. arvot? | | |
| mitä henkilöstöltä odotetaan? | | |
| ulkoinen olemus, käytös, työasu | | |
| asiakaspalvelu ja myyntityö | | |
| vaitiolovelvollisuus | | |
| täsmällisyyden merkitys | | |
| 4. Yrityksen tilat ja kulkutiet | | |
| työpaikan sijainti, kulkeminen, kulunvalvonta | | |
| kulkutiet, varauuskäynnit, hälytysjärjestelmä, hätäpoistumistiet | | |
| eri yksikköjen ja tilojen sijainti | | |
| kiertokäynti eri yksiköissä | | |
| työpaikan liikenneohjeet | | |
| 5. Työaika ja työvuorot | | |
| koeaika ja sen merkitys | | |
| työajat ja -vuorot, vuoronvaihto, ylityö | | |
| ruoka- ja kahvitauot | | |
| lomat, sairauspoissaolot, muut poissaolot | | |
| 6. Palkka-asiat | | |
| palkka ja palkanmaksu | | |
| erillislisät | | |
| sairausajan palkka | | |
| loma-ajan palkka, lomarahaa ja -korvaukset | | |
| verokortti | | |
| luontaisedut | | |

| | | |
|---|--|--|
| 7. Turvallisuusasiat, työterveyshuolto | | |
| työhöntulotarkastus, elintarviketodistus | | |
| yrittäjän turvallisuussuunnitelma, suuronnettomuuksiin varautuminen | | |
| ensiapuohjeet, ensiapukaappi | | |
| tapaturma, sairauskohtaus | | |
| paloturvallisuusohjeet | | |
| omaisuuden suojaus, väkivallan uhkatilanne, toimintaohjeet | | |
| menettelytavat muissa häiriö- ja poikkeustilanteissa | | |
| 8. Tutustuminen omaan työskentely-ympäristöön | | |
| esimies, työtoverit, heidän tehtävänsä | | |
| asiakkaat, muut sidosryhmät | | |
| yksikön toimintatavat | | |
| oma työpiste, henkilökunnan tilat, avaimet ja niistä huolehtiminen | | |
| varastot, muut säilytystilat | | |
| siisteys, järjestys, hygienia | | |
| ympäristöasiat, jätehuolto | | |
| 9. Oma tehtävä | | |
| omat tehtävät ja vastuualueet, työohjeet | | |
| oman työn tavoitteet ja laatu | | |
| oman työn merkitys kokonaisuuteen, yhteistyö | | |
| koneet, laitteet, välineet (käyttö- ja hoito-ohjeet, huolto, häiriötilanteet) | | |
| apuvälineiden käyttö | | |
| henkilökohtaiset suojaimet (käyttö, huolto, hoito) | | |
| työasennot ja -liikkeet | | |
| elpyminen, elpymisliikunta, työn vastaliikkeet | | |
| oman tehtävän riskitekijät | | |
| mistä lisää tietoa ja apua? | | |
| 10. Koulutus ja sisäinen tiedottaminen | | |
| perehdyttämisaineisto ja sen käyttö | | |
| palautekeskustelut perehdyttäjän ja esimiehen kanssa | | |
| jatkokoulutusmahdollisuudet | | |
| ilmoitustaulu, palaverit, tiedotteet | | |
| lait, asetukset, ohjeet, TES | | |
| ammattikirjallisuus ja -lehdet | | |
| 11. Muut asiat | | |
| harrastus- ja virkistysmahdollisuudet | | |
| työ- ja toimintakyvyn ylläpito | | |
| muut henkilöstöpalvelut ja -edut | | |
| vakuutukset, eläkkeet | | |
| puhelimien ja tietotekniikan käyttö | | |
| taloudellisuus, kannattavuus | | |

Liite 2. Esimerkki perehdyttämisen arviointilomakkeesta

Perehdyttämisen arviointilomake

| | Täysin samaa mieltä | | | | | Täysin eri mieltä |
|---|---------------------------|---|---|---|---|-------------------------|
| Ensimmäinen työviikkoni | | | | | | |
| 1. Minut otettiin hyvin vastaan ensimmäisen työpäivänäni. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 2. Sain helposti itselleni työtilan ja tarvittavat työvälineet. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 3. Sain seuraa ensimmäisinä päivinä lounaille ja tauoille. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 4. Esimieheni oli selvästi valmistautunut tulooni. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 5. Lähiyöyhteisöni oli selvästi valmistautunut tulooni. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 6. Perehdyttäjäni oli selvästi valmistautunut tulooni. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 7. Alustava perehdyttämishjelmani käytiin kanssani selkeästi läpi ensimmäisinä työpäivinä. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Perehdytysaikani | | | | | | |
| 1. Minulla oli mahdollisuus osallistua oman perehdytykseni suunnitteluun. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 2. Tulokkaille järjestetty yhteinen perehdytysvalmennus oli mielestäni hyödyllinen. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 3. Perehdytykseni oli aikataulutettu järkevällä tavalla. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 4. Perehdytykseni koostui mielekkäistä kokonaisuuksista. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 5. Perehdytykseni ansiosta tutustuin riittävästi työyhteisöömme. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 6. Perehdytykseni johdatti minut hyvin työtehtäviini. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 7. Sain riittävästi tukea henkilökohtaiselta perehdyttäjältäni. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 8. Minulla oli mahdollisuus keskustella riittävästi esimieheni kanssa perehdytyksen aikana. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 9. Esimieheni oli aidosti kiinnostunut perehdytykseni onnistumisesta. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 10. Lähiyhteisöni osallistui perehdyttämiseen aktiivisesti. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 11. Taustastani ja kokemuksestani oltiin hyvin kiinnostuneita. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 12. Olin itse hyvin aktiivinen perehdyttämisaikani. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Organisaation arvot, visiot ja strategia | | | | | | |
| 1. Tunnen hyvin yrityksemme arvot. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 2. Tiedän, mitä arvot tarkoittavat omassa työssäni. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 3. Yrityksemme tulevaisuudenkuva on tiedossani. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 4. Yrityksemme strategia on minulle tärkeä. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 5. Tiedän, kuinka oman työni kautta pystyn edistämään yrityksemme strategiaa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 6. Pystyn kertomaan yrityksemme liiketoiminnasta. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 7. Minulle on muodostunut selkeä kuva yrityksemme tuotteista ja palveluista. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 8. Minulle on muodostunut selkeä kuva asiakkaistamme ja heidän odotuksistaan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 9. Koen saaneeni riittävästi tietoa organisaatiostamme ja sen toimintatavoista. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

Työni

| | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|
| 1. Työroolini ja tehtäväni kuvattiin selkeästi. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 2. Työni tavoitteista sovittiin selkeästi. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 3. Tiedän, kuinka työssä onnistumistani mitataan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 4. Tunnen hyvin vastuualueeni. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 5. Tunne hyvin työssä onnistumiseni kannalta kriittiset osa-alueet. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 6. Tiedän, mistä asioista saan päättää itsenäisesti. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 7. Minulla on selkeä käsitys siitä, kuinka työni kytkeytyy organisaatiomme toimintaan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 8. Tiedän, mitkä ovat keskeisiä vahvuuksiani työssäni. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 9. Tiedän, missä asioissa minun pitää työssäni kehittyä. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 10. Tiedän missä asioissa voin tukea/ neuvoa muita työryhmäni jäseniä. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 11. Tiedän, kenen puoleen voin itse kääntyä ongelmatilanteissa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 12. Perehdyttämisaikana vastuuta työstäni kasvatettiin vähitellen. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 13. Tunnen hyvin sisäiset henkilöstöpalvelumme | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 14. Tunnen yrityksemme palkkaus- ja palkitsemisperiaatteet. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

Verkostot ja viestintä

| | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|
| 1. Olen tavannut keskeiset sisäiset asiakkaani. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 2. Olen tavannut keskeiset ulkoiset asiakkaani. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 3. Osaan käyttää työssäni tarvittavia tietojärjestelmiä ja ohjelmia. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 4. Tunnen hyvin yrityksemme viestintä- ja kokoustavat. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

Perehdytykseni kokonaisuutena

| | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|
| 1. Perehdytykseni ei kahlinnut minua liikaa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 2. Olen tyytyväinen tulokkaille järjestettyyn yhteiseen perehdyttämiseen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 2. Olen tyytyväinen henkilökohtaiseen perehdytysohjelmaani kokonaisuutena. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

Perehdytykseni seuranta

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Olemme arvioineet esimieheni kanssa riittävästi perehdyttämiseni onnistumista. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|---|

Ideoita, ehdotuksia perehdytyksen järjestämiseen yrityksessämme

Liite 3. Opinnäytetyön työvaiheet ja aikataulu

Opinnäytetyön työvaiheet ja aikataulu

Toteutunut Suunniteltu

| 2009 | Syyskuu | | | | | Lokakuu | | | | Marraskuu | | | | Joulukuu | | | | |
|---------------------------------|---------|----|----|----|----|---------|----|----|----|-----------|----|----|----|----------|----|----|----|----|
| Viikko | 36 | 37 | 38 | 39 | 40 | 41 | 42 | 43 | 44 | 45 | 46 | 47 | 48 | 49 | 50 | 51 | 52 | 53 |
| Aiheen valinta | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Aikataulun luominen | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Lähdekirjallisuuden hankinta | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Opinnäytetyöinfo | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Viitekehysten luominen | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Aiheanalyysin palautus | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Perehdytysohjelman tekeminen | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Haastattelut 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Haastattelut 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Suunnitelman palautus | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Toimeksiantosopimuksen palautus | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Tutkimusmenetelmät kurssi | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Tiivistelmän tekeminen | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Työn esittäminen työpaikalla | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Lopullisen työn palautus | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Opinnäytetyön työvaiheet ja aikataulu

 Toteutunut  Suunniteltu

| 2009 | Tammikuu | | | | Helmikuu | | | | Maaliskuu | | |
|---------------------------------|----------|---|---|---|----------|---|---|---|-----------|----|----|
| Viikko | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
| Aiheen valinta | | | | | | | | | | | |
| Aikataulun luominen | | | | | | | | | | | |
| Lähtekirjallisuuden hankinta | | | | | | | | | | | |
| Opinnäytetyöinfo | | | | | | | | | | | |
| Viitekehyksen luominen | | | | | | | | | | | |
| Aiheanalyysin palautus | | | | | | | | | | | |
| Perehdytysohjelman tekeminen | | | | | | | | | | | |
| Haastattelut 1 | | | | | | | | | | | |
| Haastattelut 2 | | | | | | | | | | | |
| Suunnitelman palautus | | | | | | | | | | | |
| Toimeksiantosopimuksen palautus | | | | | | | | | | | |
| Tutkimusmenetelmät kurssi | | | | | | | | | | | |
| Tiivistelmän tekeminen | | | | | | | | | | | |
| Työn esittäminen työpaikalla | | | | | | | | | | | |
| Lopullisen työn palautus | | | | | | | | | | | |

1. Perehdyttämisprosessi

- a) Kuvaile perehdyttämisprosessia ja sen etenemistä Nooa Säästöpankissa. Minkälaisia vaiheita siihen sisältyy?
- b) Asetetaanko perehdyttämiselle tavoitteita tai aikataulua ja miten perehdyttämisen onnistumista seurataan?
- c) Vertaa perehdyttämisprosessia tähän malliin. Mitä yhtäläisyyksiä / eroavaisuuksia näet?
- d) Miten Nooa Säästöpankissa huomioidaan työntekijöiden erilaiset lähtökohdat ennen perehdyttämisen alkamista (aikaisempi työkokemus, koulutus yms)
- e) Miten perehdyttämisprosessia voisi mielestäsi kehittää yrityksen johdon asettamien tavoitteiden näkökulmasta?

2. Perehdyttämismateriaalit

- a) Minkälaisia perehdyttämismateriaaleja Nooa Säästöpankissa on tällä hetkellä käytössä?
- b) Mikä niissä on hyvää / toimivaa?
- c) Mikä on materiaalien keskeisin tavoite ja merkitys?
- d) Onko materiaaleissa huomioitu perehdyttäminen
 - työpaikkaan
 - työyhteisöön
 - itse työhön?
- e) Miten kehittäisit Nooa Säästöpankin perehdyttämismateriaaleja vastaamaan johdon asettamia tavoitteita ja strategiaa?

3. Perehdyttäjän rooli

- a) Nimetäänkö Nooa Säästöpankissa perehdytettävälle perehdyttäjä / perehdyttäjät?
- b) Kuinka kuvailisit perehdyttämisen vastuun ja roolin jakautumista henkilöstöhallinnon, nimetyn perehdyttäjän, perehdytettävän, entä muun työyhteisön osalta?
- c) Kuvaile mielestäsi hyvän perehdyttäjän
- ominaisuuksia
 - osaamista
 - opetustapaa
 - ajankäytön hallintaa:
- d) Millä tavoin perehdyttäjä edistää johdon asettamia strategioita ja tavoitteita?

Liite 5. Perehdytettujen työntekijöiden haastattelurunko

1. Perehdyttämisprosessi

- a) Kuvaile omaa perehdyttämistäsi ja sen etenemistä. Minkälaisia vaihteita siihen sisältyi?
- b) Asetettiin perehdyttämiselle tavoitteita tai aikataulua ja seurattiinko edistymistäsi?
- c) Vertaa perehdyttämisprosessia tähän malliin. Mitä yhtäläisyyksiä / eroavaisuuksia näet?
- d) Miten perehdyttämisprosessissa oli mielestäsi huomioitu omat lähtökohtasi ennen perehdyttämisen alkamista (aikaisempi työkokemus, koulutus yms)?
- e) Mikä perehdyttämisprosessissa oli mielestäsi haastavaa?
- f) Miten olisit kehittänyt perehdyttämisprosessiasi?

2. Perehdyttämismateriaalit

- a) Minkälaisia perehdyttämismateriaaleja oli käytössäsi?
- b) Saitko käyttöösi nämä perehdyttämismateriaalit?
- c) Miten materiaali tuki/selkeytti perehdyttämistäsi?
- d) Saitko materiaalin avulla mielestäsi tarpeeksi tietoa
 - työpaikasta
 - työyhteisöstä
 - itse työstä?

- e) Miten kehittäisit Nooa Säästöpankin perehdyttämismateriaaleja perehdytettävän kannalta?

3. Perehdyttäjän rooli

- a) Nimettiinkö sinulle perehdyttäjä / perehdyttäjät?
- b) Kuinka kuvailisit perehdyttämisen vastuun ja roolin jakautumista henkilöstöhallinnon, nimetyn perehdyttäjän, oman itsesi, entä muun työyhteisön osalta?
- c) Kuvaile mielestäsi hyvän perehdyttäjän
- ominaisuuksia
 - osaamista
 - opetustapaa
 - ajankäytön hallintaa
- d) Toteutuivatko antamasi hyvän perehdyttäjän kuvaukset oman perehdyttäjäsi kohdalla?
- e) Mitä kehitettävää löydät perehdyttäjäsi työskentelystä?

1. Perehdyttämisprosessi

- a) Kuvaile työntekijöiden perehdyttämistä ja sen etenemistä. Minkälaisia vaiheita siihen sisältyy?
- b) Asetatko perehdyttämiselle tavoitteita tai aikataulua ja miten perehdyttämisen onnistumista seurataan?
- c) Vertaa perehdyttämisprosessia tähän malliin. Mitä yhtäläisyyksiä / eroavaisuuksia näet?
- d) Miten huomioit työntekijöiden erilaiset lähtökohdat ennen perehdyttämisen alkamista (aikaisempi työkokemus, koulutus yms)
- e) Miten kehittäisit perehdyttämisprosessia?

2. Perehdyttämismateriaalit

- a) Käytätkö perehdyttämisessä apuna perehdyttämismateriaaleja ja miten hyödynnät niitä?
- b) Käytätkö hyödyksesi näitä perehdyttämismateriaaleja?
- c) Miten nämä materiaalit tukevat / helpottavat mielestäsi perehdyttämisprosessin luomista ja toteuttamista?
- d) Onko materiaaleissa huomioitu perehdyttäminen
 - työpaikkaan
 - työyhteisöön
 - itse työhön?
- e) Miten kehittäisit Nooa Säästöpankin perehdyttämismateriaaleja perehdyttäjän näkökulmasta?

3. Perehdyttäjän rooli

- a) Kuinka kuvailisit perehdyttämisen vastuun ja roolin jakautumista henkilöstöhallinnon, oman itsesi, perehdytettävän, entä muun työyhteisön osalta?
- b) Kuvaile mielestäsi hyvän perehdyttäjän
- ominaisuuksia
 - osaamista
 - opetustapaa
 - ajankäytön hallintaa
- c) Mikä oli mielestäsi haastavaa perehdyttämisessä?
- d) Mitä kehitettävää löydät itsestäsi perehdyttäjänä?

Liite 7. Työnopastuksen vastuuhenkilöiden haastattelurunko

1. Onko työnopastuksen ohjeessa kyseisessä osa-alueessa joitain asioita, jotka ovat muuttuneet? Mitä kohtia tulisi päivittää ajankohtaiseksi?
2. Onko jotain asioita, joita ohjeeseen tulisi lisätä?
3. Löytyykö johonkin kohtaan tarkentavaa tietoa?
4. Onko sinulla jotain kehitysideoita tai parannusehdotuksia työnopastuksen ohjeeseen?